

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“CERVECERÍA ARTESANAL COSTEÑA”

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

ELIZABETH ELENA BARRIA HUENCHUR
DANIELA MONSERRAT CAMPILAY CAMPILAY
PIERO SEBASTIÁN GÜEICO SAAVEDRA
NICOLÁS IGNACIO MARTÍNEZ GRATACOS
CAROLINA PAZ RODRÍGUEZ YAKSIC

VIÑA DEL MAR, DICIEMBRE DE 2018

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“CERVECERÍA ARTESANAL COSTEÑA”

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

ELIZABETH ELENA BARRIA HUENCHUR
DANIELA MONSERRAT CAMPILLAY CAMPILLAY
PIERO SEBASTIÁN GÜEICO SAAVEDRA
NICOLÁS IGNACIO MARTÍNEZ GRATACOS
CAROLINA PAZ RODRÍGUEZ YAKSIC

Profesores:

Sr. Marcelo Cuevas C.

Sr. Galo Herrera B.

Sra. Tania Jakasovic C.

Sr. Carlos Vásquez V.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
1.PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO	4
2.PLAN ESTRATÉGICO	5
2.1. Definición de la Visión y Valores Corporativos	5
2.2. Definición de la Misión.....	5
2.3. Análisis Estratégico Externo	5
2.3.1. Análisis Entorno Remoto: Modelo PESTA	5
2.3.2. Análisis de la Industria: Modelo Cinco Fuerzas de Porter.....	7
2.3.3. Diamante de Porter	10
2.3.4. Factores que afectan a la Demanda	15
2.4. Identificación de Oportunidades y Amenazas	18
2.5. Análisis Estratégico Interno (Recursos).....	20
2.5.1. Cadena de Valor	20
2.5.2. Identificación de Fortalezas y Debilidades	29
2.6. Identificación de las Ventajas Competitivas	30
2.6.1. Ventaja Competitiva	30
2.6.2. Cadena de Valor Proyectada	32
2.7. Objetivos Estratégicos, de Crecimiento y Competitivos	35
2.7.1. Objetivos Estratégicos	35
2.7.2. Objetivos de Crecimiento.....	35
2.7.3. Objetivos Competitivos.....	35
2.8. Estrategia de Crecimiento y Competitiva y Estrategia Fuente de Ventaja Competitiva.....	36
2.8.1. Estrategia de Crecimiento	36
2.8.2. Estrategia Competitiva.....	36
2.8.3. Estrategia Fuentes de Ventajas Competitivas	38

3. PLAN DE MARKETING	41
3.1. Objetivos Plan de Marketing	41
3.2. Descripción del Producto	42
3.3. Marketing Estratégico	44
3.3.1 Propuesta de Valor de la Empresa	44
3.3.2 Segmentación de Mercado.....	46
3.3.3 Mercado Objetivo	47
3.3.4 Posicionamiento	47
3.3.5 Demanda Potencial.....	49
3.4. Marketing Operativo.....	54
3.4.1. Estrategia del Producto.....	54
3.4.2 Estrategia de Comunicación	57
3.4.3. Estrategia de Distribución.....	67
3.4.4. Estrategia de Precios	69
3.5. Presupuesto Plan de Marketing	72
3.5.1. Basado en objetivos.....	72
3.5.2 Por incremento	75
4. PLAN DE OPERACIONES.....	76
4.1. Objetivo Plan de Operaciones	76
4.2. Descripción Técnica del Producto	76
4.2.1. Ingredientes.....	76
4.2.2. Fórmulas	79
4.2.3. Información nutricional	80
4.2.4. Marca del Producto	81
4.2.5. Características del envase	81
4.2.6. Principales maquinarias para la producción de cerveza	83
4.2.7. Lugar de fabricación.....	84
4.2.8. Registros, Permisos y Patentes necesarias.....	84
4.2.9. Certificaciones	85
4.3. Descripción Proceso de Producción	87
4.3.1. Flujo grama Proceso Productivo	87

4.3.2. Proceso Productivo Principal.....	88
4.3.3. Procesos productivos secundarios	90
4.3.4. Cursograma Analítico.....	90
4.3.5. Etapas de producción.....	92
4.4. Tecnología.....	93
4.4.1. Blichmann.....	93
4.4.2. Ilasa	94
4.4.3. Enel.....	95
4.4.4. SAP Business One.....	96
4.4.5. SuperMaq.....	96
4.4.6. Czech Brewery System.....	96
4.5. Layout	97
4.6. Tamaño del Proyecto	98
4.7. Localización	99
4.7.1. Fundamentos de la elección del conjunto de comunas	99
4.7.2. Plan Regulador.....	99
4.7.3. Plan Regulador.....	101
4.7.4. Descripción del proceso de selección para la mejor infraestructura y ubicación	101
4.7.5. Ubicación específica de los puntos de ventas	102
4.7.6. Ubicación Planta Productiva.....	105
4.8. Presupuesto de Operación	108
4.8.1. Inversiones: Costo de Terreno, Obras Civiles, Equipos, Otros	108
4.8.2. Detalle de Costos Fijos Operacionales	110
4.8.3. Detalle de los Costos Variables Operacionales	111
4.9. Administración de Inventarios	112
4.9.1. Cadena de Suministro.....	112
4.9.2. Administración de Inventarios.....	113
4.9.3. Tipos de Costos en la Administración de Inventarios.....	114
4.9.4. Capacidad productiva.....	120
4.10. Control de Calidad	121
4.10.1. Estándares de calidad	121
4.10.2. Control de calidad del producto Final y las materias primas.....	122

4.11. Presupuesto de Plan de Operaciones	123
5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	124
5.1 Objetivos Plan de Recursos Humanos	124
5.2 Diseño de la Estructura Organizacional.....	124
5.2.1 Organigrama	126
5.2.2 Descripción de Cargos.....	127
5.3 Estrategia del Personal.....	127
5.3.1 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.....	127
5.3.2 Inducción y Capacitación	129
5.3.3 Motivación y Desarrollo del Personal	132
5.3.4 Políticas de Remuneraciones y Compensaciones	133
5.3.5 Evaluación del Personal	136
5.4 Presupuesto del Plan Organizacional y de Personal.....	140
5.4.1 Costos Reclutamiento.....	140
5.4.2 Costos de Selección.....	140
5.4.3 Costos de Capacitación Antes del año uno.....	141
5.4.4 Planilla de Remuneraciones.....	143
6. ASPECTOS LEGALES	145
6.1 Objetivo Aspectos Legales.....	145
6.2 Estructura Legal de la Empresa.....	145
6.3 Leyes y Normas	146
6.3.1 Leyes y Normas Específicas	146
6.3.2 Certificaciones	147
6.4 Presupuesto de Gastos de Organización y Puesta en Marcha	148
7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	149
7.0. Objetivos Plan Económico Y Financiero	149
7.1. Construcción Flujos De Caja Proyecto Puro	149
7.1.1. Análisis de costos	149
7.1.1.1. Costos Variables.....	149

7.1.1.1. Costos Fijos.....	150
7.1.2. Análisis de los ingresos.....	150
7.1.3. Análisis del punto de equilibrio	151
7.1.4. Determinación inversión inicial	152
7.1.5. Depreciación tributaria.....	154
7.1.6. Determinación del capital de trabajo	155
7.1.5. Flujo de caja proyecto puro	156
7.2. Fuentes De Financiamiento.....	157
7.2.1. Determinación de la tasa de rentabilidad exigida	157
7.3. Costo De Capital	159
7.3.1. Flujo de caja proyecto financiado.....	160
7.2. Evaluación Económica Y Financiera	161
7.2.1. Evaluación económica	161
7.2.3. Evaluación financiera.....	161
7.6. Análisis De Sensibilidad.....	162
CONCLUSIÓN.....	164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Oportunidades y Amenazas Modelo PESTA.	18
Tabla 2: Fortalezas y Debilidades.	29
Tabla 3. Planificación de actividades de publicidad para cada año.....	63
Tabla 4. Planificación de promociones.....	64
Tabla 5. Itinerario de eventos.....	66
Tabla 6. Precio promedio de cervecerías.....	70
Tabla 7. Costo Total Unitario.....	71
Tabla 8. Precios por estilo de cerveza.....	72
Tabla 9. Presupuesto año 1, Plan de Marketing.....	73
Tabla 10. Presupuesto puesto en marcha Plan de Marketing.....	74
Tabla 11. Presupuesto anual para los cinco años, Plan de Marketing.....	75
Tabla 12. Composición química optima del agua.....	76
Tabla 13. Proporción para un litro de cerveza.....	78
Tabla 14. Cantidad de insumos necesarios por cada 100 litros.....	79
Tabla 15. Información Nutricional.....	80
Tabla 16. Tipos de envase y sus características.....	82
Tabla 17. Curso grama proceso productivo.....	91
Tabla 18. Tiempos y responsables producción Etapa 1.....	92
Tabla 19. Tiempos y responsables producción Etapa 2 y 3.....	93
Tabla 20. Cuadro selección mejor infraestructura Valparaíso.....	102
Tabla 21. Cuadro de opciones Viña del Mar.....	103
Tabla 22. Cuadro de opciones Concón.....	104

Tabla 23. Cotización planta productiva.....	106
Tabla 24. Cuadro de opciones planta productiva.....	106
Tabla 25. Inversión Inicial Plan de Operaciones.....	108
Tabla 26. Total Costos fijos.....	110
Tabla 27. Total Costos Variables por cada estilo de cerveza.....	111
Tabla 28. Costos totales de transporte.....	114
Tabla 29. Costos de transporte por barril.....	114
Tabla 30. Costos totales de almacenamiento.....	115
Tabla 31. Costos de almacenamiento por barril.....	115
Tabla 32. Capacidad en barriles de cada bodega.....	116
Tabla 33. Nivel objetivo de inventario.....	117
Tabla 34. Niveles de inventario de seguridad en planta productiva.....	118
Tabla 35. Nivel de inventario de seguridad mensual por punto de venta.....	118
Tabla 36. Días al mes de aprovisionamiento de Proveedores.....	119
Tabla 37. Total viajes mensuales proveedores Santiago.....	119
Tabla 38. Tiempos de abastecimiento de puntos de venta.....	120
Tabla 39. Datos generales de producción.....	121
Tabla 40. Capacidad ociosa por año.....	121
Tabla 41. Resumen presupuesto operaciones.....	123
Tabla 42: Cargos y dotación de personal.....	125
Tabla 43: Costos de reclutamiento a través de páginas web.....	140
Tabla 44: Costos de selección del personal.....	140
Tabla 45: Costos de las capacitaciones.....	141

Tabla 46: Resumen de planilla de remuneraciones plazo fijo.....	143
Tabla 47: Resumen de planilla de remuneraciones indefinido.....	144
Tabla 48: Gastos de puesta en marcha.....	148
Tabla 49: Costos Variables por litro de cerveza.....	149
Tabla 50: Costos Variables para cada año.....	150
Tabla 51: Resumen Costos Fijos.....	150
Tabla 52: Ingresos por venta.....	151
Tabla 53: Determinación punto del equilibrio por año.....	151
Tabla 54: Resumen Inversión inicial.....	152
Tabla 55: Inversión en Intangibles.....	153
Tabla 56: Reinversión.....	154
Tabla 57: Resumen del cálculo de la depreciación tributaria.....	154
Tabla 58: Inversión en capital de trabajo.....	155
Tabla 59: Flujo de caja proyecto puro.....	156
Tabla 60: Fondo Crédito Fiscal.....	156
Tabla 61: Fuentes de Financiamiento.....	157
Tabla 62: Cálculo del WACC.....	159
Tabla 63: Flujo de caja proyecto financiado.....	160
Tabla 64: Amortización del préstamo.....	160
Tabla 65: Variación en el nivel de remuneraciones.....	162
Tabla 66: Variación en la cantidad de ventas.....	163

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de la Ventaja Competitiva. Elaboración Propia.....	31
Figura 2: Propuesta de valor.....	44
Figura 3: Mapa de posicionamiento actual.....	48
Figura 4: Mapa de posicionamiento anexión Costeña.....	48
Figura 5. Isologo Costeña.....	55
Figura 6. Distribución Directa.....	67
Figura 7. Isologo.....	81
Figura 8. Flujograma Proceso Productivo.....	87
Figura 9. Proveedor principal maquinaria de producción.....	94
Figura 10. Isologo Ilasa.....	94
Figura 11. Funcionamiento sistema “Netbilling”	95
Figura 12. Distribución instalaciones Planta productiva.....	97
Figura 13. Zona comercial Valparaíso.....	99
Figura 14. Zona comercial Concón.....	100
Figura 15. Zona comercial Viña del Mar.....	100
Figura 16. Ubicación elegida Valparaíso.....	102
Figura 17. Ubicación elegida Viña del Mar.....	103
Figura 18. Ubicación elegida Concón.....	104
Figura 19. Ubicación de la planta productiva.....	107
Figura 20. Estrategia de la cadena de suministro.....	112
Figura 21. Unidad de almacenamiento.....	115

Figura 22. Calendario de producción.....	120
Figura 23. Análisis de receta estilo, Programa BeerSmith.....	122
Figura 24. Organigrama.....	126

RESUMEN

Este plan de negocios ha sido elaborado para la creación de una cervecería artesanal llamada “Costeña” que buscará implementar un nuevo concepto en cuanto a elaboración de cervezas artesanales de calidad en base a tecnologías sustentables y a la forma de venta, bajo la modalidad Taproom. Estos puntos de ventas estarán ubicados en las comunas de Viña del Mar, Valparaíso y Concón. El público objetivo estará compuesto por los habitantes de las comunas recién mencionadas más los habitantes de las comunas de Quilpué y Villa Alemana, los turistas nacionales y extranjeros, todos del grupo socioeconómico AB, C1a, C1b y C2 que se encuentren en el rango etario de 25 a 39 años.

Luego de articular los planes funcionales con el plan estratégico en un horizonte de evaluación de cinco años, el estudio del proyecto arrojó un VAN de \$78.159.221, con una TIR de 13,93%, entregando perspectivas positivas de crecimiento futuro para incrementar la cobertura de venta a nivel nacional.

ABSTRACT

This business plan have been elaborated to create a craft brewery called "Costeña" that will seek to implement a new conception in the making of quality craft beers based on sustainable technologies and the form of sale, under the Taproom modality. These sales points will be located in the cities of Viña del Mar, Valparaíso and Concón. The target group will be composed of the residents of the communes just mentioned before, the citizens of the communes Quilpué and Villa Alemana, the national and foreign tourists, belonging to the socioeconomic group AB, C1a, C1b and C2 that are in the age range of 25 to 39 years old.

After articulating the functional plans with the strategic plan in a five-year evaluation horizon, the study of the project showed a NPV of VAN de \$78.159.221, an IRR of 13,93%, delivering a positive prospects for future growth to increase sales coverage nationwide.

INTRODUCCIÓN

El objetivo general del proyecto será la elaboración de un plan de negocios para la puesta en marcha de una planta productora de cerveza artesanal en la Región de Valparaíso con la instalación de tres puntos de ventas modalidad *TapRooms* para un horizonte de cinco años.

Algunos de los objetivos específicos del proyecto serán los siguientes:

- Elaborar análisis estratégico externo
- Recopilar información del mercado potencial y público objetivo.
- Identificar oportunidades y amenazas del entorno.
- Identificar fortalezas y debilidades de las actividades realizadas por la empresa.
- Determinar ventajas competitivas del negocio.
- Determinar objetivos y estrategias de crecimiento y competitivas.
- Diseñar planes de marketing, operaciones y recursos humanos.
- Evaluar la factibilidad económica y financiera del negocio bajo un horizonte de evaluación de cinco años.

El presente trabajo iniciará con el plan estratégico donde se definirá la visión, misión y valores corporativos de la empresa. En segundo lugar, se hará el análisis estratégico externo, donde se estudiará el entorno remoto cercano con el Análisis PESTA, análisis del sector industrial mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y Diamante de Porter. Además, se estudiarán los factores que afectan a la demanda. A partir de esta información se identificarán las amenazas y oportunidades.

En la tercera etapa se hará el análisis estratégico interno, que incluirá la cadena de valor, donde se describirán las actividades que se emprenden en el transcurso de diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte del producto y servicio. En base a lo anterior se definirán fortalezas y debilidades de la organización. Posteriormente, se identificarán las ventajas competitivas y se hará la cadena de valor proyectada. Luego, se formularán los objetivos de crecimiento, estratégicos y competitivos y se elegirán las respectivas estrategias competitivas, de crecimiento y fuente de ventaja competitiva para un horizonte de evaluación de cinco años.

La Gerencia de Marketing, será la encargada de elaborar el plan de marketing, donde se formularán los objetivos y se describirá el producto. Seguidamente, describirá el marketing estratégico, que incluirá la propuesta de valor de la empresa, segmentación de mercado, mercado objetivo, posicionamiento y demanda potencial. Luego, realizarán el marketing operativo, donde se formulará la estrategia de producto, comunicación, distribución y precios. Finalmente elaborará el presupuesto del plan de marketing.

La Gerencia de Operaciones, será la encargada de elaborar el plan de operaciones. Este plan contendrá los objetivos, descripción técnica del producto, del proceso de producción, tecnología, layout, tamaño del proyecto, localización y presupuesto de operaciones. Además, describirá la administración de inventarios y control de calidad.

La Gerencia de Recursos Humanos, elaborará el plan de recursos humanos, donde se incluirán los objetivos, diseño de la estructura organizacional y se formulará la estrategia de personal, que incluye; reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación y desarrollo del personal. Finalmente, elaborará el presupuesto de plan de recursos humanos y se mencionarán algunos aspectos legales relevantes para el funcionamiento del negocio.

La Gerencia de Finanzas, elaborará el plan económico y financiero, que incluirá objetivos, construcción de flujos de caja, evaluación económica, fuentes de financiamiento, costo de capital, evaluación financiera, análisis de sensibilidad y de riesgo.

1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO

La idea de negocio es la elaboración y comercialización de cerveza artesanal en la Región de Valparaíso. Se entregará una cerveza artesanal de calidad, a través de la utilización de tecnologías sustentables y un servicio al cliente de excelencia. El negocio basará la realización de todas sus actividades en valores como el trabajo en equipo, respeto por las personas, calidad y sustentabilidad.

Para la elaboración se instalará una planta cervecera en la ciudad de Viña del Mar. Esta contará con tecnologías sustentables en los procesos de producción y distribución: equipo cervecero eléctrico, paneles solares, camión y furgón eléctrico. De esta manera se contribuirá a la producción de cerveza artesanal desde una perspectiva sustentable, esto significa conservar el medio ambiente y la productividad a largo plazo (equilibrio y coexistencia).

Para la comercialización se implementará un nuevo concepto de ventas llamado Taproom, “cerveza fresca y directa”. Los Taprooms son locales comerciales semejantes a un bar, pero se diferencian en la forma en que se almacena y sirve la cerveza. La cerveza artesanal llegará en barriles desde la planta de producción, y se servirá en los vasos de los clientes directamente, mediante la instalación y utilización de una llave dispensadora de cerveza. Los clientes tendrán la opción de elegir entre diez estilos de cervezas artesanales distintos. Los Taprooms estarán ubicados en tres ciudades de la Región de Valparaíso; Viña del Mar, Concón y Valparaíso.

2. PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Definición de la Visión y Valores Corporativos

Lograr ser un referente en la industria cervecera artesanal de Chile. Mediante el trabajo en equipo, respeto por las personas, sustentabilidad y calidad.

2.2. Definición de la Misión

Producir y comercializar cervezas artesanales ofreciendo una experiencia única a nuestros clientes, a través de la utilización de materias primas de calidad, procesos y tecnologías sustentables y un servicio al cliente de excelencia a nivel nacional.

2.3. Análisis Estratégico Externo

2.3.1. Análisis Entorno Remoto: Modelo PESTA

En este estudio se identificarán aquellos factores del macro entorno que pueden afectar el crecimiento de la industria y las líneas directivas de las empresas, es decir, aquello que no dependerá directamente de éstas sino que está determinado por el contexto (véase Anexo 1)

A continuación se presentan las conclusiones por cada factor del análisis externo remoto, Modelo PESTA:

- **Factores Político Legales:** Chile es un país con estabilidad política y legal a mediano y largo plazo. Cuenta con distintas entidades públicas que velan por el buen funcionamiento de las empresas, a través de la implementación y fiscalización de distintas políticas, normas y leyes. Las más relevantes son; políticas de impuestos, legislación económica, ley de competencias y protección

al consumidor. Por otra parte, existen estrategias nacionales sobre alcohol para reducir el consumo de riego y sus consecuencias sociales y sanitarias (Impuesto al Alcohol). En general, las condiciones favorecen al desarrollo de nuevos negocios, por lo tanto desde el punto de vista político y legal es una oportunidad.

- **Factores Económicos:** Chile se encuentra en crecimiento económico, destacándose el alza en el consumo y la inversión privada. A nivel nacional la industria manufacturera reanudó su crecimiento al igual que el comercio. Estas condiciones favorecen al desarrollo de nuevos negocios asociados a la industria manufacturera y a los servicios. Se considera una oportunidad.

- **Factores Socioeconómicos:** Las condiciones sociales de la población han mejorado ostensiblemente con respecto a las dos décadas anteriores, en gran medida gracias al crecimiento económico y a la implementación de políticas sociales. El país ha alcanzado un nivel de empleo cercano al de pleno empleo. La población, en general, tiene mejores niveles de ingreso que el resto de América Latina, lo que deriva en que exista mayor consumo de bienes y servicios. Además, en Chile existe una tendencia hacia el consumo de productos saludables, naturales y de calidad que se diferencien de lo convencional. Esto favorece el desarrollo de empresas productoras y comercializadoras de cervezas artesanales de calidad Premium. Se considera una oportunidad. Por otra parte, hay distintas restricciones legales que prohíben el consumo de alcohol y la producción de cerveza. Esto limita el desarrollo de nuevos negocios. Se considera una amenaza.

- **Factores Tecnológicos:** Chile es un país que cuenta con distintas instituciones públicas que financian e incentivan a las medianas y pequeñas empresas a la formación de capital humano para promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica. Asimismo, existen organismos que fomentan la inversión, innovación y emprendimiento para incrementar la productividad y oportunidades de empleo del país. Aun así, los niveles de inversión en innovación, investigación y desarrollo que se les destina a las Pymes son muy bajos. Con

respecto al desarrollo digital en Chile (gobierno, usuario y empresa), existen muchas herramientas que permiten tener una mayor capacidad de innovación en las empresas y hacer a las industrias más eficientes. Asimismo, las TIC promueven la conectividad entre los distintos entes que participan en la industria, generando que los procesos en general sean más eficientes. El factor tecnológico permite el desarrollo de nuevos negocios, por lo tanto se considera una oportunidad.

- **Factores Ambientales:** La existencia de instituciones públicas que diseñen, apliquen y fiscalicen normativas en materia ambiental que protegen y conserven el medio ambiente desincentiva el desarrollo de nuevos negocios que no tengan la capacidad de cumplir con dichas exigencias ambientales. Se considera una amenaza. Por otra parte, existen organismos del Estado que promueven y apoyan la comercialización de bienes y servicios sustentables. Esto genera que nuevas empresas incorporen atributos de sustentabilidad, dentro de sus procesos productivos. Se considera una oportunidad.

2.3.2. Análisis de la Industria: Modelo Cinco Fuerzas de Porter

2.3.2.1. Rivalidad entre competidores

- Existe una lucha constante para mantener el liderazgo en el sector.
- La industria está en crecimiento: 3% general y 15% al 20% artesanal¹
- Las grandes empresas adquieren a las de menor tamaño o realizan vínculos para tener ventajas competitivas en el sector.

Conclusión: La rivalidad se muestra moderada. No es amenaza ni oportunidad.

¹ Asociación Cervecera de Chile. <http://www.acechi.cl/home/el-consumo-de-cerveza-subecomo-la-espuma/>

2.3.2.2. Amenaza de nuevos entrantes

- Alta inversión inicial.
- Requerimientos de tecnologías de punta
- Los competidores muestran economías de escala en la producción y adquisición de materias primas.
- Fácil acceso a los insumos para la producción de cerveza, pero su obtención puede estar limitada por factores climáticos.
- Existe una gran variedad de productos sustitutos.
- Existe muchas marcas posicionadas en el mercado. No existe identificación de la marca.
- Existen normativas y leyes que limitan el acceso a la industria.

Conclusión: Existe una baja amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria lo que es una oportunidad.

2.3.2.3. Amenaza de los sustitutos

- Capacidad de sustitución que presenta el vino.
- Consumo de cerveza es sensible a la relación de precios existentes entre el vino y la cerveza en el mercado
- Productos sustitutos de fácil acceso

Conclusión: existe una alta amenaza de productos sustituto en el mercado. Por lo que se considera una amenaza.

2.3.2.4. Poder del comprador (de negociación)

- Los consumidores muestran una gran capacidad para cambiar de marca.
- Existe sensibilidad a los precios.
- En general, se necesita ofrecer una amplia variedad de cervezas para adaptarse a las preferencias del consumidor final, lo que debería ser una ventaja para los productores de cerveza.

Conclusión: el poder negociador de los clientes se valora como medio. Por lo tanto, no es oportunidad ni amenaza.

2.3.2.5 Poder de los proveedores

- Existe fácil acceso a materias primas, en general, se compran ingredientes a distribuidores de productos importados o representantes estos insumos.
- Existe una gran cantidad de proveedores a nivel nacional.
- Los proveedores pueden incorporarse al rubro de la producción de cerveza.
- Proveedores dependen de grandes volúmenes de compra.

Conclusión: cuentan con un poder medio para negociar. No es considerada amenaza ni oportunidad.

2.3.3. Diamante de Porter

2.3.3.1. Condiciones de los Factores

Hay aspectos asociados a cada factor productivo que afectan la productividad total del país. Para el factor trabajo, uno de estos aspectos tiene relación con la calidad del sistema educativo en su conjunto, dado que queda en evidencia que el aumento de cobertura no ha sido suficiente, y que además hay una aparente escasez de técnicos que puedan perfeccionarse constantemente y ser adecuadamente acreditados, necesarios para el nivel de desarrollo que presenta el país. La calidad del capital humano es crucial para el factor trabajo: delimita la participación laboral de una persona, además del nivel de retornos de esta (ingresos) en el mercado laboral, y las condiciones generales que enfrenta en su trabajo. Una mejora en la calidad del factor trabajo tiene implicancias positivas para el crecimiento de la productividad, y por consiguiente en el crecimiento económico en general².

Con respecto al mercado laboral, la tasa de desocupación del trimestre abril-junio 2018 fue 7,1%, aumentando 0,2 puntos porcentuales en doce meses. De acuerdo al informe del INE, el alza anual de la tasa de desocupación fue consecuencia del crecimiento en 2,2% de la fuerza de trabajo, por sobre el reportado por los ocupados de 2,1%, "lo que generó una mayor presión en el mercado laboral, reflejado en un incremento de 4,1% de los desocupados". El INE explicó que estos últimos datos fueron incididos por cesantes (3,0%) y por quienes buscan trabajo por primera vez (15,0%)". Por sectores, transporte (10,3%), enseñanza (6,8%) y actividades profesionales (14,3%) aportaron las mayores incidencias positivas en el aumento de los ocupados. Mientras que según categoría laboral influyeron, principalmente, los asalariados privados, que crecieron 1,6%, la mayor variación desde diciembre-febrero 2016. La tasa de desocupación de las mujeres fue de 7,9%, creciendo 0,3 puntos porcentuales (pp.) en doce meses, mientras que la de hombres se situó en 6,6% y se mantuvo constante

²Comisión Nacional de Productividad. Mercado Laboral y educación en Chile. Principales Tendencias y Resultados. <http://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2018/06/Nota-T%C3%A9cnica-1.-Mercado-laboral-.pdf>

anualmente. El mayor incremento en la tasa de desocupación se produjo en Magallanes (3,7 pp.), seguido por Atacama (1%) y Aysén (0,6%). En tanto que la reducción más importante fue en Valparaíso (-1,0 pp.), seguido por Antofagasta (-0,8%) y las regiones de Arica y Parinacota y Los Lagos, ambos con una disminución de -0,2%. Asimismo, el desempleo en la Región Metropolitana subió en 12 meses 0,3%³. Otro aspecto relevante a considerar es el sueldo mínimo que se paga en Chile. A contar del 01 de septiembre de 2018 los valores del ingreso mínimo mensual tiene un valor de \$288.000⁴.

Los aspectos relevantes sobre la infraestructura de Chile (vial, portuaria, aeropuertos) y descripción de las comunas de Viña del Mar, Valparaíso, Concón en cuanto a sus aspectos característicos, véase en anexo 2.

2.3.3.2. Condiciones de la demanda

El perfil del consumidor de cerveza artesanal presentará los siguientes rasgos característicos: son mayores de 25 años y menores de 39 años, tienen poder adquisitivo, ya que se encuentran dentro de los segmentos socioeconómico AB, C1a, C1b y C2. Además, se encuentran en búsqueda de nuevas experiencias y prefieren calidad antes de cantidad.

Actualmente el mercado de la cerveza artesanal en Chile crece a una tasa del 15%-20% anual (la industria en general crece en torno al 3%). Esto, debido a la predisposición creciente al consumo de cerveza con un gusto más refinado y exigente por parte del consumidor. Además,

³ Noticias de Economía. Mercado laboral bajo presión <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/07/31/915223/Desempleo-en-Chile-subea-72.html>

⁴ Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile. <http://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60141.html>

existe una tendencia hacia el consumo de alimentos y bebidas menos procesadas y más naturales, que contengan la menor cantidad de aditivos artificiales.

Según la Segunda Entrega de Resultados Definitivos del CENSO 2017, El total de población efectivamente censada en la Región de Valparaíso llegó a 1.815.902 personas, de los cuales 880.215 son hombres y 935.687 mujeres.

Para determinar la demanda potencial, se considerará la población de las ciudades de Viña del Mar, Valparaíso y Concón, que son las zonas geográficas donde se instalarán los puntos de ventas. Además, se considerará la población de dos ciudades colindantes, Quilpué y Villa Alemana, por la cercanía geográfica a los puntos de ventas. Por otra parte, se tomarán en cuenta los turistas nacionales (Región Metropolitana) que visitan las tres ciudades donde estarán los puntos de ventas. Esta demanda potencial se acota a la población que se encuentra dentro del segmento socioeconómico y rango etario antes indicado. También se considerarán los turistas extranjeros del rango etario entre 25 y 39 años. Para determinar la demanda esperada se contabilizará sólo la población que cumpla con las condiciones antes señaladas y que además prefiera consumir cerveza artesanal, entre otras bebidas alcohólicas.

2.3.3.3. Sectores conexos y de apoyo

La Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACECHI) es una entidad gremial que reúne y representa a las principales empresas de la industria cervecera nacional. Fue creada en 2002 con el propósito de representar los intereses e iniciativas de sus miembros y de la industria ante los distintos actores sociales. También es un espacio de comunicación entre sus asociados, los consumidores y los organismos públicos y privados (véase Anexo 3).

ACECHI es miembro de Cerveceros Latinoamericanos, entidad que agrupa a las principales asociaciones gremiales e industrias de la región⁵.

⁵ ACECHI. Asociación de Productores de Cerveza Chile. <http://www.acechi.cl/quienes-somos/>

Chile tiene más de 300 emprendimientos dedicados a la cerveza y la tendencia es que siga creciendo. Esto se debe a que ha tenido un crecimiento constante en el consumo per cápita de los chilenos, además de las nuevas exigencias que van generando estos consumidores. De acuerdo a información entregada por la Asociación de Productores de Cerveza de Chile A. G. (ACECHI), la industria cervecera artesanal tiene catorce productoras con buena participación en el mercado, además, existen exponentes menores que presentan una participación en el mercado de un 0,5% de volumen de producción mensual. Siendo este ínfimo porcentaje el que se disputan cientos de emprendimientos, los cuales deben mantenerse al menos 3 o 4 años para empezar a ver cifras positivas en sus emprendimientos, ya que la fase experimental de este proceso es muy cara y solo representa costos para el mismo.

Con respecto a los proveedores de insumos para la producción de cerveza artesanal en Chile, existen distintas alternativas para acceder a ellos de manera fácil y rápida. Una de estas alternativas es a través de páginas web que recomiendan una lista con una gran cantidad de proveedores ya establecidos a nivel nacional de equipos e insumos, botella y tapas y además etiquetas y packaging.

Existen dos principales proveedores con los que trabajaremos por precios, calidad y capacidad de respuesta: Casa Trinidad y Almacén Cervecerero. De estos se utilizará el proveedor Casa Trinidad (Insumos Cerveceros), ya que, presenta los costos más bajos y la mayor variedad debido al volumen generan produciendo economías de escala. Además, trabaja con materias primas de alta calidad. Almacén Cervecerero se utilizará cuando falte stock.

Por otra parte, Chile al ser un país abierto al comercio exterior, tiene acceso a la importación de equipamiento necesario para la producción de cerveza artesanal, lo que permite trabajar con tecnología de punta e ir actualizando los equipos e implementos de producción a mediano plazo.

Desde 1990, Chile se ha adherido a una serie de acuerdo y tratados de libre comercio con país como China y Estados Unidos. Esto permite reducir y hasta eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio; contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas; facilita el incremento del flujo de inversión extranjera, ayudan a competir en igualdad de condiciones con otros países, o a obtener ventajas por sobre los países que no han negociado acuerdos comerciales preferenciales.

2.3.3.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Las condiciones competitivas arduas en mercados nacionales tienden a afinar las capacidades competitivas de las empresas nacionales y prepararlas para la competencia internacional. Para que una industria en un país particular se fortalezca competitivamente, los cuatro factores deben ser favorables para esa industria. Cuando lo son, es probable que la industria contenga empresas capaces de competir con éxito en el ámbito internacional. Así, el esquema del diamante sirve para revelar las respuestas a varias preguntas importantes para competir de manera internacional. En primer lugar, contribuye a predecir de dónde es más probable que provengan los participantes extranjeros, lo cual ayuda a los administradores a prepararse para enfrentar nuevos competidores extranjeros, pues el esquema revela también algunos aspectos de las fortalezas de los nuevos rivales; en segundo lugar, muestra los países en los cuales es probable que los rivales extranjeros sean más débiles, lo cual ayuda a los administradores a decidir en qué mercados extranjeros entrar primero; y en tercer lugar, como se centra en los atributos del ambiente de negocios de un país que permiten que una empresa prospere, revela aspectos de las ventajas de desempeñar actividades en negocios particulares en dicho país. De este modo, el esquema del diamante es una herramienta para decidir dónde ubicar diversas actividades de la cadena de valor de la manera más beneficiosa, tema que abordamos a continuación⁶.

⁶ Administración Estratégica, Teorías y Casos. Thompson - Peteraf – Gamble - Strickland. file:///C:/Users/Daniela/Desktop/MEG%20III/Libro%20Adm.%20Estrat%C3%A9gica%20Thompson%20y%20Strickland.pdf

En general, si bien el tema de las alianzas estratégicas en la industria cervecera no es fuerte los otros factores del Diamante de Porter analizados describen condiciones favorables a nivel país que permite proyectar un buen posicionamiento de la industria y buenas proyecciones internacionales a mediano plazo.

2.3.4. Factores que afectan a la Demanda

2.3.4.1. Gusto y preferencias de los consumidores

Actualmente en Chile, la tendencia es que los consumidores tengan buena disposición a probar nuevos sabores y experiencias sensoriales distintas a las convencionales, siempre y cuando los productos sean de alta calidad.

El perfil de los consumidores de cerveza artesanal tiene un conocimiento más detallado de esta bebida, prefieren productos personalizados de categoría Premium y se caracterizan por llevar un estilo de vida “aspiracional” en búsqueda de status social.

Asimismo, hoy se prefieren bebidas de menor contenido alcohólico como las cervezas artesanales, además se han incorporado nuevos sectores al consumo de ésta, como la mujer, los jóvenes y los estratos socioeconómicos medios y altos.

Por otra parte, existe una tendencia positiva en conciencia hacia el consumo de productos naturales y saludables. Además, los consumidores en general están más informados y conscientes, por lo que demandan productos ambiental y socialmente responsables.

2.3.4.2. Renta

El segmento al cual apuntamos tiene poder adquisitivo (pertenecen al segmento socioeconómico AB, C1a, C1b y C2). Por lo tanto, tiene estabilidad económica y altos ingresos.

Según un estudio sobre la relación que existe entre los factores socioeconómicos y el consumo de alcohol, la reducción en el consumo de cerveza artesanal, ocurre posiblemente porque al reducirse los ingresos de las personas, estas dejan de acudir a bares y restaurantes, donde el alcohol es más caro, para consumir en casa bebidas más baratas, como son las cervezas industriales y el vino. Entonces encontramos que los licores son sensibles a disminuir su consumo en caso de cambios en el nivel de ingresos.

Un estudio realizado en Estados Unidos demostró la relación entre las tendencias a largo y corto plazo de la economía con el consumo de alcohol. La tendencia a largo plazo muestra que el incremento en los ingresos personales per cápita están positivamente relacionado con el consumo de alcohol per cápita, tanto para las bebidas destiladas como para la cerveza y el vino, mientras que los cambios a corto plazo en la economía muestran una fuerte relación inversa⁷. Distribución de los ingresos en Chile 2010-2017 (véase Anexo 4).

2.3.4.3. Precio de bienes sustitutos

La industria de bebestibles en Chile puede ser subdividida en dos grandes grupos. El primero, comprende al conjunto de bebidas refrescantes, carbonatadas y no carbonatadas, que incluye las bebidas gaseosas, aguas minerales y jugos. El segundo, considera las bebidas con algún nivel de grado alcohólico, como las cervezas, el vino y otros licores, como el pisco.

⁷ Tesis para optar al Grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Rompiendo paradigmas en la experiencia del consumidor de cervezas en el punto de ventas. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116969/cf-orellana_cv.pdf

Un factor relevante en la industria cervecera es la capacidad de sustitución que presenta el vino, particularmente aquellos de menor precio, siendo el consumo de cerveza sensible a la relación de precios existente entre ambos productos.

Según el estudio realizado por el Departamento de Economía Agraria, Pontificia Universidad Católica de Chile, al analizar el precio promedio por cepa, se observa que el mayor precio promedio corresponde a vinos clasificados como “Mezclas de cepas tintas” (\$12.058). Numerosas viñas presentan en esta categoría los vinos de mayor precio de su oferta. Luego se ubica Cabernet Sauvignon (\$5.903), Pinot Noir (\$5.344), Malbec (\$4.766) y Syrah (\$4.212). Al comparar los 9 precios promedios de cepas tintas con cepas blancas como Sauvignon Blanc (\$2.644) y Chardonnay (\$3.630), se observa que éstas últimas presentan un menor precio promedio. Sin embargo, al analizar la mediana de los precios, se observa una reducción importante de las diferencias entre cepas, para ubicarse alrededor de los \$3.300 en la mayoría de las cepas analizadas, tanto tintas como blancas. Esto refleja la existencia de vinos que escapan al rango de precio normal en algunas cepas que afectan fuertemente el precio promedio⁸.

2.3.4.4. Precio del producto

Con respecto a los precios de las cervezas artesanales, existe sensibilidad a los precios, es decir, si aumentan mucho los precios, disminuye la cantidad demandada.

Los principales aspectos a considerar en la fijación del precio son los precios de la competencia y costos de producción.

⁸ Determinantes del Precio del Vino en el Mercado Chileno. 2017. Departamento de Economía Agraria, Pontificia Universidad Católica de Chile. <http://www.aeachile.cl/wp-content/uploads/2017/07/Melo-et-al.pdf>

2.4. Identificación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1: Oportunidades y Amenazas Modelo PESTA.

Oportunidades	Amenazas
<p>Político - Legales: Estabilidad Política a mediano y largo plazo, Gobierno Democrático, poderes del Estado independientes y delimitados.</p> <p>Existencia de políticas tributarias; legislación económica; Ley de Competencias y protección al consumidor.</p>	<p>Impuesto al Alcoholes (20,5%). Desincentiva el consumo.</p>
<p>Económicas: Actividad económica del país en crecimiento.</p> <p>Aumento del consumo de servicios (Restaurantes y Hoteles).</p> <p>Aumento de la demanda interna, mayoritariamente por consumo de hogares.</p> <p>Existe un alto porcentaje de población desocupada en la región a la espera de la generación de nuevos empleos.</p>	<p>Actividad económica de la Región de Valparaíso en contracción.</p>
<p>Socioeconómicas: Ha aumentado el nivel educacional de las personal, lo que repercute directamente en el nivel de gastos e ingresos en bienes y servicios.</p> <p>Existe presupuesto del hogar destinado al gasto en consumo de alcohol y servicios de restaurantes.</p> <p>Aumenta la prevalencia de consumo de alcohol a nivel nacional y regional.</p>	<p>Restricciones de consumo de alcohol en Chile (lugares, edad mínima y manejo de vehículos)</p> <p>Existencia de patentes de expendio de alcoholes para la puesta en marcha de Tap Room o servicios que ofrecen bebidas alcohólicas en general.</p> <p>Normas de producción, elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas.</p>

<p>Aumento del consumo per cápita de cerveza en Chile.</p>	<p>Normas técnicas, sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas.</p>
<p>Tecnológicas: Existen Instituciones públicas a cargo de políticas de ciencia, tecnología e innovación, que fomentan la inversión y a los emprendimientos.</p> <p>Chile se encuentra inmerso en la economía de la información. Ser una sociedad digital trae efectos positivos en cuanto a la capacidad de innovar de las empresas, uso de las tecnologías, aumenta la conectividad y hace a los mercados más eficientes.</p> <p>El uso de internet es fundamental para el crecimiento y desarrollo de las personas. La población chilena cuenta con fácil acceso y uso de internet.</p> <p>Es muy favorable para las empresas que exista un ecosistema digital que vincule al gobierno a las empresas y los usuarios, a través de una plataforma virtual que simplifique y haga más eficientes los procesos de gestión.</p>	<p>Bajos niveles de inversión en Innovación e Investigación y Desarrollo que frenan la productividad.</p> <p>Baja colaboración entre la ciencia e industria.</p>
<p>Ambientales: Implementación de encuestas que estudian el comportamiento de la sociedad frente al cuidado medio ambiente.</p> <p>Existencia de comercio sustentable y certificaciones de gestión productiva.</p>	<p>Existen Instituciones públicas que establecen y fiscalizan normas para la protección y recuperación del medio ambiente.</p>

Fuente: Elaboración propia

Oportunidad y Amenazas Cinco Fuerzas de Porter

- Rivalidad de los competidores: no es oportunidad ni amenaza
- Amenaza de nuevos entrantes: oportunidad
- Amenaza de los sustitutos: amenaza
- Poder de negociación de compra: no es oportunidad ni amenaza
- Poder de los proveedores: no es oportunidad ni amenaza

2.5. Análisis Estratégico Interno (Recursos)

2.5.1. Cadena de Valor

2.5.1.1. Actividades primarias

2.5.1.1.1. Logística al interior

La distribución y diseño de las instalaciones de la planta cervecera estarán pensadas de tal modo que se reduzcan los tiempos, tanto de la descarga y embarque de los insumos y productos terminados desde camión que los transporta, como de la elaboración del producto.

Una vez descargados los insumos del camión, estos serán guardados y organizados dentro del almacén de materias primas o en las cámaras de frío, según corresponda. Cada insumo que ingrese será ingresado al ERP a la medida (SAP), sección control de inventario y se le asignará un código. De esta forma se tendrá un registro en tiempo real de lo que entra y sale del almacén.

El equipo cervecero estará dispuesto dentro de la planta de tal forma que siga el orden de elaboración de la cerveza. Por lo que el almacén de materias primas estará cerca del lugar donde se cocina, este a su vez estará contiguo a los fermentadores y a la cámara de frío. El camión también tendrá acceso directo a la cámara de frío. Luego que el proceso de elaboración termine se llenarán los barriles (producto terminado) y se almacenarán cerca del

lugar de embarque para que el camión pueda tener fácil acceso a ellos y posteriormente distribuirlos a los puntos de ventas.

2.5.1.1.2. Operaciones

La planta productiva contará con un equipo cervecero eléctrico para la elaboración de cerveza. El uso de este tipo de energía creará un proceso de elaboración más amigable con el medio ambiente, ya que, la planta generará la energía eléctrica fotovoltaica, a través del uso de paneles solares. La incorporación de energía renovable minimizará los costos a largo plazo y mitigará el impacto ambiental de la producción de cerveza.

Se incorporará tecnología a los procesos que transforman los insumos en producto final regularmente para optimizarlos y mejorarlos. De esta forma se podrán alcanzar mayores niveles de productividad.

2.5.1.1.3. Logística al exterior

La distribución de los productos terminados hacia los puntos de venta se hará mediante el uso de un camión eléctrico que estará acondicionado especialmente para transportar y mantener en buenas condiciones los productos. Además, se utilizará un furgón eléctrico para traer los insumos desde el proveedor en Santiago. La cerveza necesitará estar refrigerada y contenida en barriles herméticos presurizados.

La calendarización de los pedidos se controlará a través del ERP de control de inventario y estará vinculada a los puntos de venta. Cada punto de venta tendrá acceso directo a este software, por lo que el procesamiento de colocación de pedidos se hará en base a los requerimientos de cada uno. La capacidad de respuesta será un factor diferenciador, ya que, contar con una planta cervecera propia encargada de abastecer a los distintos puntos de ventas, permitirá que siempre haya stock suficiente de cada producto (capacidad de respuesta).

Para minimizar los costos de transporte se comprarán grandes lotes de insumos al proveedor. Estas compras serán previamente planificadas y controladas en base al ERP de inventarios.

Los paneles solares que proveerán de energía eléctrica a la toda planta estarán instalados en el techo, de manera que se aprovechen al máximo las horas de luz. La empresa encargada de la instalación de los dispositivos evaluará la orientación e inclinación de los paneles en función de la ubicación geográfica de la planta para optimizar el uso de este recurso natural.

2.5.1.1.4. Marketing y Ventas

La organización contará con personal a cargo de la investigación de mercados quienes examinarán y evaluarán las necesidades y deseos de los clientes y potenciales clientes, a través de la aplicación de encuestas. Además, manejarán una base de datos centralizada con información relevante del mercado que estará incorporada en el ERP del área de marketing. De esta forma se podrán evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado y así desarrollar perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación de mercado en el tiempo y desarrollo de nuevos productos. El personal de ventas y los gerentes participarán en la recopilación de la información que permitirá identificar con éxito las necesidades y deseos de los clientes. Se hará un seguimiento constante de los patrones de compra de los clientes actuales y potenciales.

Las organizaciones que cuentan con excelente habilidades de investigación de mercados cuentan con una fortaleza definitiva al momento de implementar estrategias genéricas⁹.

Para dar a conocer la marca se hará publicidad a través de las redes sociales (marketing digital), ya que, son herramientas de bajo costo, fácil acceso y de uso global. Se realizarán concursos para dar a conocer los productos y promocionarlos, generando así mayor interacción con los seguidores.

⁹ Administración Estratégica. Fred R. David.

Se vincularán las redes sociales con la página web de la empresa para atraer a los potenciales clientes y lograr reconocimiento de marca. En la página web se darán a conocer las ventajas del producto, promociones, puntos de ventas, línea de producto y precios.

Además de la publicidad por redes sociales y página web, se utilizarán los medios masivos de Internet como Google y YouTube, Spotify y radios online. También se realizarán campañas publicitarias a través del correo electrónico corporativo.

Por otra parte, para dar a conocer la marca y atraer potenciales clientes, la empresa participará en ferias y eventos importantes que se realizarán en la región. De esta manera se conseguirá reconocimiento e identificación con la marca.

Con respecto a la venta directa, en todos los locales habrá encargados de vender la cerveza a los clientes con un alto índice de conocimiento de todo el proceso productivo.

En cuanto al marketing directo, se harán promociones o descuentos regularmente, enviando correos electrónicos personalizados a los clientes incluidos en la base de datos. Además, se implementará un sistema de acumulación de puntos para fidelizar a los clientes. De esta manera pueden acceder a descuentos y promociones.

Los criterios de fijación de precios estarán determinados por los precios de la competencia y los costos de producción. Se fijará un precio mayor para cubrir los costos adicionales de las características diferenciadoras. La política de pagos de los clientes se hará mediante pago en efectivo y Transbank.

Al ser una marca nueva, se carecerá de imagen y posición en el mercado en un principio, por lo que será prioridad crear lealtad con los clientes. Las actividades de manejo de marca son importantes para apoyar la diferenciación.

2.5.1.1.5. Servicios

La organización se apoyará de empresas externas que capaciten regularmente al personal a cargo de los puntos de ventas para que estos entreguen un servicio de excelencia. En estas capacitaciones se le entregarán distintas técnicas para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes a largo plazo. De esta forma la fuerza de ventas contará con sólidos conocimientos en técnicas de ventas y servicio al cliente. Se realizarán encuestas de satisfacción al cliente para evaluar el servicio.

Con respecto a la capacidad de respuesta ante los pedidos que realizarán los puntos de ventas, la empresa tendrá como prioridad competitiva la entrega a tiempo.

2.5.1.2. Actividades de Apoyo

2.5.1.2.1. Adquisiciones

Para abastecer a la planta de insumos se utilizarán proveedores que entreguen una buena relación precio-calidad y que tengan buena capacidad de respuesta ante los pedidos solicitados, de manera que se optimice la velocidad y se minimicen los costos asociados. Para lograrlo, el encargado de abastecimiento se comunicará directamente con los proveedores, a través de correo electrónico y sistemas telefónicos para que los requerimientos lleguen rápidamente. Es importante también, trabajar con proveedores que cuenten con personal capacitado y mantengan un stock permanente para que puedan atender los requerimientos de la planta a tiempo.

La planificación de la compra de insumos estará incluida dentro del ERP que administrará y gestionará todas las operaciones de la empresa. Por lo tanto, se tendrá información actualizada de lo que se tiene en inventario y los insumos que se necesitan para la elaboración de cerveza. Esto facilitará la planificación.

Se seleccionarán fuentes alternativas de insumos para minimizar la dependencia de un solo proveedor, lo que aumentará el poder de negociación con los proveedores.

Los insumos que nos entregan los proveedores serán enviados al laboratorio de análisis químico para que certifiquen los niveles de agroquímicos que contienen. De esta manera la empresa se asegurará que el producto final contengan la menor cantidad de pesticidas posible.

2.5.1.2.2. Desarrollo de Tecnología

La empresa contará con un departamento de Investigación y Desarrollo con profesionales altamente calificados. Este departamento estará encargado de descubrir y estudiar avances tecnológicos relacionados a la ingeniería de los procesos con el fin de mejorarlos constantemente. La incorporación de tecnología a la planta contribuirá a la mejora de la capacidad productiva y eficiencia de los procesos. Este departamento contará con un fondo anual para invertir en estas nuevas tecnologías.

La elaboración de los estilos de cerveza estará controlado por un Software de Control de Calidad (BJCP) que indicará si la cerveza se encuentra elaborada con la proporción de ingredientes adecuados según los perfiles de aroma y sabor esperados para cada estilo de cerveza (parámetros de calidad). Al inicio se contará con una línea limitada de estilos, la planta utilizará más recursos para innovar en procesos que en nuevos productos.

La cervecería contará con equipos eléctricos para la producción de cerveza. Cabe señalar que la totalidad de los rivales presentes en la región producen cerveza artesanal con equipos que funcionan con gas. Este factor es muy importante, ya que, permitirá que la empresa produzca cerveza mediante procesos sustentables, a través de la utilización de paneles solares que serán la fuente energética de la planta cervecera.

Para transportar los productos terminados, se utilizará un camión eléctrico y para buscar los insumos se utilizará un furgón eléctrico, estos contribuirán positivamente a la disminución

de la huella de carbono. El fin del uso de un transporte más ecológico es agregar valor a los clientes, quienes optan por productos menos contaminantes.

Con respecto a las tecnologías de la información, se utilizará un único programa con acceso a una base de datos centralizada, SAP Business One. El uso de este Software *ERP (Enterprise Resource Planning)* permitirá que se cubran todas las necesidades y requerimientos del negocio. Este sistema de información integrará todas las operaciones de la empresa, es decir, administrará al área de producción, logística, marketing, recursos humanos, inventario, contabilidad y finanzas. Esto permitirá minimizar costos, ser más eficientes en el manejo de la información y tener tiempos de respuesta más acotados.

Para fines publicitarios y de marketing la empresa contará con una página web donde dará a conocer los procesos de elaboración de la cerveza artesanal bajo estándares sustentables y la línea de productos. Además, se utilizará marketing digital para desarrollar parte de las actividades de publicidad.

2.5.1.2.3. Administración de los recursos humanos

Dentro de la organización se promoverá y fortalecerá desde el inicio el trabajo en equipo, a través de la generación de lazos de comunicación, confianza y guías para resolución de conflictos. El trabajo en equipo y el respeto por las personas son parte de los valores de la organización. El fortalecimiento de estos factores crea un ambiente de cooperación entre las personas lo que repercute en un buen clima laboral. Contribuyendo finalmente al aumento y mejora de la productividad.

El mecanismo de reclutamiento externo se hará a partir de plataformas digitales que permitirán a la organización informar y atraer a profesionales, técnicos y personal cualificado y especializado para los distintos puestos vacantes en las áreas de producción y servicio.

Para comenzar, los directivos a cargo del proyecto realizarán el proceso de reclutamiento del todas las gerencias de la empresa. Luego estos reclutarán y seleccionarán a su equipo de trabajo.

Se seleccionará al personal que cumpla con los requerimientos en cuanto a capacidades, habilidades y conocimientos técnicos relacionados a cada área de trabajo. Para ello, se utilizarán distintas técnicas estándares de selección.

Se fomentará el desarrollo de los trabajadores, a través de constates capacitaciones y cursos relacionados a cada área de trabajo. Se realizarán capacitaciones en cuanto al uso de Tecnología de la Información, servicio al cliente, cultura cervecera, procesos productivos, uso de equipos y prevención de riesgos. La idea de las capacitaciones es motivar a los trabajadores a superarse y que puedan optar a nuevos cargos a mediano plazo.

Se potenciarán las relaciones informales, mediante actividades recreativas para mantener un buen clima laboral y se mantendrán canales de comunicación abierta con la jefatura.

Con respecto al proceso de evaluación de desempeño, cada gerencia estará a cargo de evaluar al personal de su departamento. Se evaluará el trabajo en equipo, habilidad para trabajar bajo presión, productividad, puntualidad y forma de tratar con las personas. Este proceso permite obtener información acerca de cómo se están efectuando los procesos, evaluar el desempeño de los trabajadores y entregarles retroalimentación respecto de sus labores. Cada tres años aumentarán los sueldos de los trabajadores con mejor evaluación de desempeño.

A modo de incentivo se asignarán distintos bonos y beneficios de alimentación y transporte para todos los trabajadores. Además, la organización contará con flexibilidad horaria para la jefatura y cargos medios, lo que permitirá que se trabaje por objetivos y se realicen las tareas de manera eficiente, dándoles autonomía en sus actividades. Esto compromete a los trabajadores con la empresa a largo plazo.

2.5.1.2.4. Administración General

La organización contará con un Gerente General, quién estará a cargo de implementar estrategias efectivas a nivel corporativo. Los gerentes de finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos y jefe del departamento de investigación y desarrollo serán los responsables de implementar estrategias efectivas en el nivel funcional¹⁰; y en el nivel operacional el jefe de planta y administrador.

Los gerentes de las distintas áreas serán todos ingenieros y contarán con experiencia laboral previa. Esto permitirá la resolución de problemas técnicos, logísticos, operativos, financieros y administrativos en las distintas áreas, tanto en la planta como en el servicio. Además, el perfil científico de un ingeniero permitirá que se trabaje en paralelo a las otras actividades en el ámbito de investigación y desarrollo de la organización.

Los gerentes de todos los niveles deberán participar y comprender el plan estratégico de la empresa para garantizar coordinación, la facilitación y el compromiso. Esto evita incongruencias, ineficiencias y falta de comunicación. De esta forma se alcanzarán los objetivos generales de la organización.

Para la empresa será una prioridad estratégica mantener y reforzar excelentes relaciones con los grupos de interés o *stakeholders*, quienes impactan directamente en el funcionamiento de la organización. Para lograrlo se creará una política de relación con los distintos grupos de interés. Esta política se basa en la relación de largo plazo, lazos de confianza, canales de diálogo y colaboración entre las partes. Cada gerencia tendrá la responsabilidad de controlar el cumplimiento de la política de relación con stakeholders, de manera que sus cumplan las expectativas.

¹⁰ Las estrategias de áreas funcionales se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como IyD, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas

Con respecto a las tecnologías de la información, se utilizará un único programa con acceso a una base de datos centralizada, SAP Business One, El uso de este Software *ERP* (*Enterprise Resource Planning*) permitirá que se cubran todas las necesidades y requerimientos del negocio.

Este sistema de información integrará todas las operaciones de la empresa, es decir, administrará al área de producción, logística, marketing, inventario, contabilidad, recursos humanos y finanzas. Esto permitirá minimizar costos, ser más eficientes en el manejo de la información y tener tiempos de respuesta más acotados.

2.5.2. Identificación de Fortalezas y Debilidades

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas	Debilidades
Condición Financiera Sólida; amplios recursos para crecer	Línea de productos demasiado estrecha en relación con los rivales
Incorporación y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación	Débil imagen de marca
Capital Intelectual Superior	Procesos fáciles de copiar para los cuales hay buenos sustitutos.
Fuerte inversión en Marketing	Capacidad de innovación de producto débil o sin demostrar.
Buena posición para negociar con proveedores	
Capacidad de Innovación e Investigación y Desarrollo (I+D)	
Uso de tecnologías en los procesos productivos para hacerlos sustentables	

Buen servicio al cliente	
Calidad superior del producto	
Buen diseño, administración y gestión de los procesos	
Buenas condiciones laborales y trabajo en equipo	
Prioridad en mantener buena relación con los stakeholders	
Utilización de procesos sustentables y amigables con el medio ambiente	
Capacidad de respuesta	

Fuente: Elaboración Propia

2.6. Identificación de las Ventajas Competitivas

2.6.1. Ventaja Competitiva

Clasificación de las capacidades de la empresa, ponderación relativa de fortalezas y debilidades percibidas y elaboración de las matrices de fortalezas y debilidades para realizar Matriz de Ventaja Competitiva, véase Anexo 5.

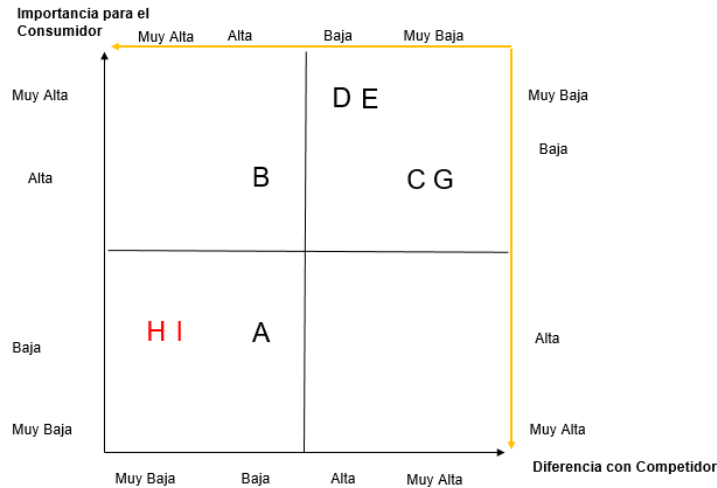


Figura 1: Matriz de la Ventaja Competitiva. Elaboración Propia.

Análisis Resultados Matriz de Ventaja Competitiva: En el cuadrante superior-derecho se encuentran las bases de ventaja competitiva de una empresa que corresponden a las fortalezas percibidas por los clientes y que tienen una alta o muy alta importancia relativa para éstos, fortalezas las cuales les permiten diferenciarse significativamente de sus competidores. Son atributos distintivos de una empresa los cuales generan valor a los consumidores. En nuestra empresa las ventajas competitivas son D) Buen servicio al cliente, E) Calidad superior del producto, C) Uso de tecnologías en los procesos productivos para hacerlos más sustentables, y G) Utilización de procesos sustentables y amigables con el medio ambiente.

En el cuadrante inferior-izquierdo se encuentran todas las debilidades percibidas por los clientes y que son de una importancia alta o muy alta para los mismos, atributos que también diferencian negativa y considerablemente a la organización de sus competidores. Los atributos que aparecen en este cuadrante, H) Línea de productos demasiado estrecha en relación a los rivales e I) Marca débil (poco conocida) pueden ser considerados bases de desventaja competitiva, porque son atributos distintivos de una empresa que, al trasladarse al consumidor, desagregarían valor para éste.

En el cuadrante izquierdo superior se ubican las fortalezas o debilidades percibidas de una compañía, B) Habilidades en publicidad y promoción, que son importantes para los clientes, pero con las que la empresa no se distingue significativamente de sus competidores, ya sea de manera positiva o negativa respectivamente.

Las bases de la paridad competitiva son atributos percibidos e importantes para los clientes, pero que no constituyen habilidades distintivas de una organización, ya que al transferirse a los clientes no agregan o desagregan más valor que el atributo competidor

El modelo permite, en esta primera fase, calificar las fortalezas y debilidades de una empresa, reconociendo que no todas las fortalezas forman parte potencial de la ventaja competitiva de una organización, como tampoco sus debilidades pueden ser una importante fuente de desventaja para la misma. El modelo permite saber cuáles de aquellas fortalezas y debilidades percibidas por los clientes son importantes o no para la empresa¹¹.

2.6.2. Cadena de Valor Projectada

La cervecería Costeña contará con una cadena de valor proyectada compuesta por tres eslabones primarios; operaciones, logística exterior y servicios y tres de apoyo; adquisiciones, administración de los recursos humanos y desarrollo de tecnologías.

¹¹ FUENTE: Revista EICO RESEARCH 2015. Estrategia y Negocios. Modelo de la Matriz de Ventaja Competitiva. Profesor Ernesto Fernández.

2.6.2.1. Eslabón Primario

- **Operaciones:** Utilización de un equipo cervecero eléctrico para la elaboración de cerveza y paneles solares para la generación de energía eléctrica. La incorporación de estas tecnologías será clave en el sello de planta productiva sustentable y amigable con el medio ambiente. (Atributo utilización de procesos sustentables y amigables con el medio ambiente).
- **Logística Exterior:** Utilización de un camión y furgón eléctrico acondicionado especialmente para transportar y mantener en buenas condiciones los productos terminados. Uso del Software ERP para control de inventario, vinculado a cada punto de venta. Esto contribuirá a la capacidad de respuesta de la planta con respecto a los requerimientos de los puntos de venta. Planificación de la compra de insumo a través del Software ERP, sección control de inventario. Disposición de los paneles solares de manera estratégica para aprovechamiento de las horas de luz y optimizar su uso. (Atributo utilización de procesos sustentables y amigables con el medio ambiente)
- **Servicios:** Capacitaciones regulares al personal de los puntos de ventas, a través de empresas externas especialistas. El objetivo es brindarle a todo el personal técnicas para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes a largo plazo. Conocimientos en técnicas de ventas y servicio al cliente. Se aplicarán encuesta de satisfacción al cliente para medir resultados. (Atributo: capacidad para un buen servicio al cliente)

2.6.2.2. Eslabón de Apoyo

- **Adquisiciones:** La planta se abastecerá de insumos de calidad que tengan certificaciones agroquímicas, que indiquen bajos niveles de pesticidas. Además, es prioridad que los proveedores tengan capacidad de respuesta ante los requerimientos de materias primas de la planta cervecera. (Atributo calidad superior del producto).
- **Administración de los recursos humanos:** Se realizarán capacitaciones y cursos relacionados a cada área de trabajo (empresas externas). Estas capacitaciones incluye uso de Tecnologías de la Información y Comunicación, servicio al cliente, cultura cervecera, procesos productivos, uso de equipos y prevención de riesgos. (Atributo: capacidad para un buen servicio al cliente).
- **Desarrollo de tecnologías:** la empresa contará con un departamento de Investigación y Desarrollo encargado de descubrir, estudiar e implementar avances tecnológicos relacionados a la ingeniería de los procesos. La elaboración de estilos de cerveza estará controlado por un Software de Control de Calidad (BJCP) que indicará si la cerveza se encuentra elaborada bajo ciertos parámetros en cuanto a la proporción de ingredientes que se utilizan para cada estilo. La planta utilizará equipo cervecero eléctrico, paneles solares para generar la energía eléctrica y un camión y furgón eléctrico para el transporte de los productos terminados y para buscar los insumos a Santiago, respectivamente. La organización contará con un ERP a la medida que integrará todas las operaciones de la empresa, es decir, administrará el área de producción, logística, marketing, inventario, recursos humanos, contabilidad y finanzas. (Atributo uso de tecnologías en los procesos productivos para hacerlos más sustentables).

2.7. Objetivos Estratégicos, de Crecimiento y Competitivos

2.7.1. Objetivos Estratégicos

- Lograr reconocimiento de marca por la elaboración de cervezas artesanales de calidad al finalizar el primer año de funcionamiento.
- Posicionarse al término del quinto año, como la cervecería líder en sustentabilidad de la Región de Valparaíso.
- Contar de manera permanente con personal altamente calificado y especializado para el óptimo desarrollo de la producción de cerveza artesanal en Chile.

2.7.2. Objetivos de Crecimiento

- Obtener una tasa interna de retorno del 13,93% al quinto año.
- Alcanzar una participación de mercado de un 7% al finalizar el primer año.
- Incorporar al menos un nuevo estilo de cerveza una vez al año desde el segundo año.

2.7.3. Objetivos Competitivos

- Agregar tecnología de punta a los equipos de producción de cerveza una vez al año.
- Trabajar con materias primas que cuenten con certificaciones agroquímicas desde el inicio.
- Fomentar en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia desde el inicio.

2.8. Estrategia de Crecimiento y Competitiva y Estrategia Fuente de Ventaja Competitiva

2.8.1. Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento intensivo a emplear es Penetración de Mercado. Esta estrategia permitirá alcanzar los objetivos de crecimiento propuestos para los primeros cinco años de operación. Estos objetivos son incrementar la participación de mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa cada año.

Este tipo de estrategia es efectiva cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio determinado, cuando las ventas totales de la industria presentan incrementos y cuando las mayores economías de escala ofrecen importantes ventajas competitivas.

La empresa buscare incrementar la participación de mercado a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing. La penetración de mercado comprende medidas como elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas o aumentar los esfuerzos publicitarios.

2.8.2. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva a utilizar es de diferenciación amplia. Esta estrategia permitirá alcanzar los objetivos estratégicos y competitivos propuestos para los primeros cinco años de operación.

A través de esta estrategia se podrán alcanzar los objetivos estratégicos y competitivos de la organización. Estos son reconocimiento de marca, posicionar a la empresa como la cervecería líder en sustentabilidad de la región, contar con personal altamente capacitado en los procesos

y en los servicios, crear una cultura y clima laboral que apoyen la gestión empresarial, contar con tecnología de punta en la planta, trabajar con insumos de calidad.

La utilización de esta estrategia permitirá que la empresa pida un mayor precio por el producto, que se incrementen las ventas por unidad (llegan más compradores en virtud de las características diferenciadoras) y gane lealtad del comprador a la marca.

Para lograrlo se promoverá el valor del producto de la empresa a los compradores; la forma habitual son los precios altos (precio alto implica calidad y desempeño), empaques más atractivos, o elaborados que los competidores, en el caso de la cerveza se relaciona con los vasos reciclados que se utilizarán en los puntos de ventas. Además se potenciarán los anuncios que destaquen atributos sobresalientes, como los sellos de sustentabilidad y grato ambiente en las instalaciones de ventas. Todo esto procura que los compradores potenciales adviertan el profesionalismo, apariencia e identidad de la empresa.

Independientemente del enfoque, lograr una estrategia de diferenciación fructífera requiere, en primer lugar, que la empresa tenga fortalezas en capacidades como servicio al cliente, marketing, manejo de marca y tecnología, lo cual crea y apoya la diferenciación; es decir, los recursos, competencias y actividades de la cadena de valor deben corresponder con fidelidad a los requerimientos de la estrategia. Para que la estrategia se traduzca en una ventaja competitiva, las competencias deben ser también únicas en la entrega de valor a los compradores de modo que contribuyan a distinguir su producto entre los rivales, ser competitivamente superiores¹².

¹² Administración Estratégica, Teorías y Casos. Arthur A. Thompson.

2.8.3. Estrategia Fuentes de Ventajas Competitivas

2.8.3.1. Servicio al cliente

Los tres puntos de venta contarán con personal de ventas y servicio al cliente altamente capacitado. La empresa se apoyará de organizaciones externas especialistas que les entregarán técnicas de ventas y servicio al cliente al personal de los *Taprooms*.

Para entregar un servicio al cliente superior, es importante hacer un buen proceso de selección del personal. Se necesitarán personas proactivas, con disposición al servicio, enfoque positivo, habilidad de observación, elocuencia al hablar, capacidad de trabajo en equipo y amabilidad. Para seleccionar al personal idóneo, los postulantes pasarán por distintas pruebas psicológicas y de conocimientos que evaluarán sus habilidades. En la práctica, el personal de los puntos de ventas tendrá entre sus deberes; traspasar información a los clientes respecto de los estilos de cerveza que se ofrecen y producen, difundir la cultura cervecera, informar al cliente sobre el sello sustentable de la cervecería. Todos estos factores harán que los puntos de ventas tengan un ambiente propicio para el esparcimiento y el relajó, en torno a un servicio enfocado hacia el cliente. Los resultados se evaluarán a través de encuestas de satisfacción al cliente.

2.8.3.2. I+D de Producción

La empresa contará con un departamento de investigación y desarrollo a cargo de profesionales altamente cualificados. Esto permitirá que se descubran e implementen avances tecnológicos relacionados a la ingeniería de los procesos con el fin de mejorarlos constantemente. La incorporación de nuevas tecnologías contribuirá a la mejora de la capacidad productiva y la eficacia de los procesos. De esta forma se estará a la vanguardia en cuanto a nuevas tecnologías sustentables que se están usando en el mundo para mejorar procesos y aumentar la línea de productos. Este departamento contará con un fondo anual para que sea destinado a inversión en tecnología.

2.8.3.3. Tecnología e Innovación

Se utilizará la Tecnología de la Información y Comunicación, a través del uso de Software de Control de Calidad del producto y un ERP a la medida (SAP Business One). Este software tendrá una base de datos centralizada de los clientes, proveedores, y del mercado en general. Por otra parte, administrará y gestionará las áreas de marketing, recursos humanos, producción, control de inventarios, contabilidad, finanzas e incluirá a los puntos de ventas (colocación de pedidos). Esto permitirá que la organización sea más eficiente en el manejo de la información, minimice costos y tenga mejor capacidad de respuesta.

Con respecto a la tecnología en los procesos se utilizarán equipos eléctricos y paneles solares para la generación de electricidad. El transporte de los productos terminados se hará a través de un camión y furgón eléctrico. El uso de estas tecnologías permitirá que la empresa sea sustentable en cuanto a los procesos de elaboración del producto, mitigando así los impactos ambientales negativos de la producción de cerveza.

Las tecnologías inteligentes (automatizadas) que se incorporarán cada año para ayudar a administrar las etapas de proceso de elaboración serán: sensores de temperatura conectados a dispositivos móviles y sistemas de control digital. La tecnología ayudará a administrar los parámetros, como temperatura y equilibrio de pH. Cuanto mejor sea la configuración técnica, más repetibilidad tendrán las cervezas (mayor calidad), y se podrá poner más atención a los detalles en cada paso del proceso.

2.8.3.4. Insumos de calidad

Para garantizar la calidad de los insumos del proveedor principal y alternativo, se enviarán las materias primas a un laboratorio de análisis químico para que certifique la calidad de estos. Allí se detectará la presencia de agroquímicos (certificaciones de residuos de pesticidas). El fin es trabajar con insumos que tengan bajos niveles de pesticidas en su composición. A largo plazo, se trabajará sólo con insumos orgánicos, lo que garantizará la obtención de un producto terminado más saludable, natural y de calidad. Además, la planta

contará con un sistema de tratamiento de agua. Se utilizarán filtros de carbón vegetal, este es un método de purificación que permitirá filtrar el agua de todas las sustancias tóxicas, cloro y materiales inorgánicos.

2.8.3.5. Habilidades y experiencia del personal

La organización contará con profesionales (ingenieros en su mayoría) a cargo de los procesos productivos y con personal altamente capacitado en servicio al cliente. Ambos contarán con experiencia laboral previa.

El personal a cargo de la planta productiva tendrá conocimientos técnicos respecto de la elaboración de la cerveza, uso de tecnologías y de Tecnologías de la Información y Comunicación. El perfil científico de los ingenieros permitirá que la organización se desarrolle en áreas de Innovación, Investigación y Desarrollo.

Las habilidades en servicio al cliente y experiencia laboral del personal de los puntos de venta, permitirá que nos diferenciamos con respecto a los rivales más cercanos del mercado cervecero, ofreciendo un servicio de excelencia.

3. PLAN DE MARKETING

3.1. Objetivos Plan de Marketing

- Atraer un 2% de potenciales clientes cada año.
- Incrementar las ventas del producto en entorno al 17,5% cada año.
- Profundizar en la gama de productos desde el segundo año de funcionamiento, incorporando al menos un nuevo estilo de cerveza cada año.
- Participar en las cinco ferias de cervecerías más grandes de la Región de Valparaíso y Región Metropolitana a partir del primer año.
- Aplicar estrategias de comercialización, a través del uso de marketing digital desde el inicio.
- Posicionarse como la empresa de cerveza artesanal líder en procesos de producción sustentables al término del quinto año.

3.2. Descripción del Producto

El diccionario de la Real Academia Española define cerveza como: “Bebida alcohólica hecha con granos germinados de cebada u otros cereales fermentados en agua y aromatizada con lúpulo, casia, etc.”, esta definición es el fundamento de lo que puede ser una compleja bebida, que ha ido cambiando tanto en variedad de estilos, como en su proceso de producción.

El proceso de elaboración de cerveza artesanal en la actualidad se ha ido modernizando y automatizando, haciendo los procesos más eficientes. También han surgido nuevos estilos dada la necesidad de adaptarse a las condiciones o a la materia prima del lugar, lo que ha traído a veces la inclusión de ingredientes y aditivos “personales”.¹³

La cerveza se logra a partir del cereal malteado, luego se aplica el secado y tostado al grado deseado; a continuación, se muele, se mezcla con agua (maceración de la malta) pasa por distintos procesos de temperatura, se filtra y se cuece para obtener el “mosto cervecero”. Se deja enfriar y se introducen las levaduras, éstas se reproducen y transforman los azúcares de la malta en alcohol. Según el tipo de fermentación aplicada, existen tres familias de cervezas: Ale, Lager y Lambic, además de una convergencia de estilos (híbridas).¹⁴

El producto “cerveza” se clasifica convencionalmente en tres segmentos dependiendo de su precio: Descuento, Mainstream y Premium, dentro de este último se posiciona la cerveza artesanal. En términos prácticos, la cerveza artesanal está hecha en base a ingredientes de primera calidad, los cuales son: cereal malteado (cebada, trigo, etc.), lúpulos, levadura y agua. A diferencia de la cerveza industrial, que de acuerdo a la norma internacional puede usar hasta un 30% de arroz, en las producciones artesanales se utiliza cebada malteada (o trigo, etc.) 100% pura. Otro de sus ingredientes básicos es el lúpulo en flor o pellet, que conserva todas las propiedades de sabor y aroma natural, mientras que la cerveza producida industrialmente se hace con extracto de lúpulo, que entrega sabor, pero no aroma.¹⁵

¹³ Guía de la Cerveza en Chile: Página 180. Ibáñez, 2008.

¹⁴ Guía de la Cerveza en Chile: Página 232. Ibáñez, 2008.

¹⁵ Cervezas Artesanales, el sabor de lo natural: Página 34. Septiembre 2016

De igual manera satisface una necesidad social y cultural de consumidores que desean probar productos de calidad de diferentes aromas, sabores y que se identifiquen con algo en particular que los diferencie del resto.

La cerveza artesanal se destaca sobre las demás por no contener elementos artificiales, ni en su proceso productivo ni en sus ingredientes, muy importante en el panorama gastronómico de hoy,¹⁶ a raíz de la tendencia hacia los productos amigables con el medio ambiente y que son procesados naturalmente reduciendo el uso de elementos artificiales, además de poder ser elaboradas por recetas propias de cada productor.

En términos de satisfacción, la cerveza artesanal otorga calidad, diversidad, un momento único y una atención personalizada.

Otro aspecto importante a considerar dentro del mercado de este producto es el maridaje.¹⁷ La comida se ha vuelto una importante parte en el movimiento de la cerveza artesanal, dado el amplio rango de sabores disponibles dentro de los estilos nuevos y tradicionales les dan a estas cervezas una versatilidad notable para combinar con distintas comidas.

Finalmente, de acuerdo a la pirámide de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas ¹⁸ la cerveza, satisface necesidades sociales, ya que, tiene relación con la participación social de las personas que la consumen. Dentro de este nivel caben también, comunicación con otras personas, estar en comunidad y pertenecer.

¹⁶ Enfoque Chile: <https://www.revistaenfoque.cl/imagen-de-chile-compartio-con-la-industria-turistica-indicadores-claves-sobre-posicionamiento-internacional-del-area>

¹⁷ The Beer Times: <https://www.thebeertimes.com/maridaje-con-cerveza/>

¹⁸ La pirámide de Maslow: A Theory of Human Motivation, Abraham Maslow, 1943.

3.3. Marketing Estratégico

3.3.1 Propuesta de Valor de la Empresa

La propuesta definida para la compañía es “Mejor producto”, sin dejar de lado la “Mejor solución total”¹⁹, puesto que, desde el punto de vista de la empresa, se entregarán los mejores productos, poniendo atención a las necesidades particulares de los consumidores y desde el punto de vista de los clientes habrá una gama de productos que ofrezcan mejores beneficios, promoviendo la innovación para los distintos estilos de cerveza.

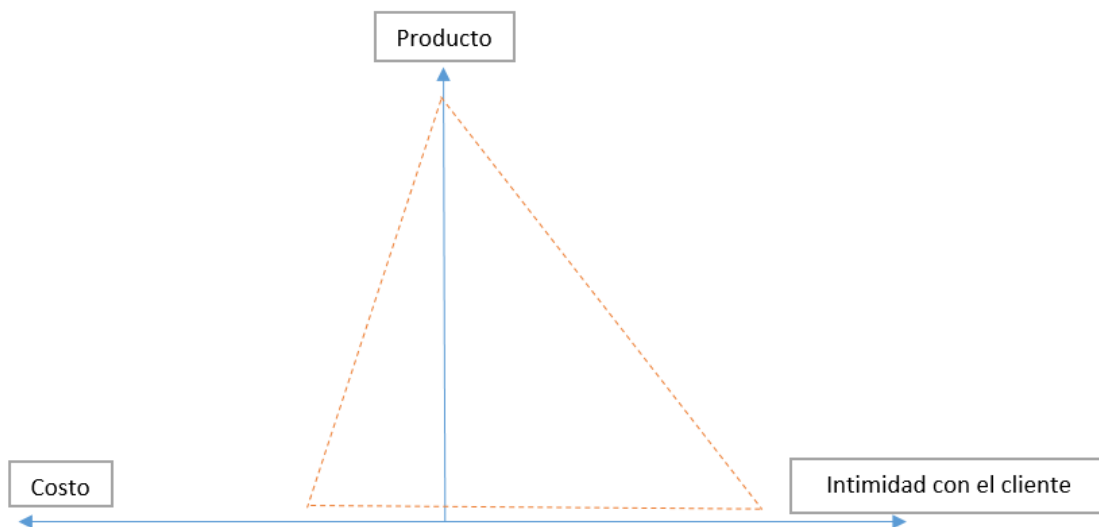


Figura 2: Propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.

¹⁹ Propuesta de valor: The discipline of Market leaders, Michael Tracy & Fred Wiersema, 1995.

La integración de tres factores claves generará una ventaja competitiva en el mercado, los elementos son:

- **Sustentabilidad empresarial:** Al existir una tendencia de mercado hacia empresas comprometidas con el medio ambiente, es que la planta productora contará con procesos productivos enfocados en la utilización de energías renovables, a través del uso de tecnologías sustentables.
- **Servicio al cliente:** los puntos de ventas contarán con personal altamente capacitado y cualificado en técnicas de ventas y enfoque hacia el cliente. De esa forma, se entregará un servicio al cliente de excelente.
- **Calidad y difusión de la cultura cervecera:** La planta cervecera operará con tecnología y maquinaria de vanguardia para lograr una excelencia en operaciones. Además, los insumos naturales, tendrán bajos niveles de pesticidas y no usarán aditivos artificiales, lo que otorgará una calidad de cerveza natural. Junto a la calidad de los productos se encuentra la difusión de la cultura cervecera por medio de personal cualificado para responder todas las inquietudes relacionada con la producción y estilos de cervezas en todos los puntos de ventas.

La articulación de estos tres puntos permitirá que la organización sea la primera cervecería artesanal en adoptar una economía circular. De igual forma, Concón contará con el primer Taproom de la comuna, generando en el consumidor una experiencia única.

3.3.2 Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado a utilizar será por una parte descriptiva, por medio de variables geográficas y demográficas, y por otro lado será psicográfica a través de elementos socio cultural y conductuales:

VARIABLES DEMOGRÁFICAS (véase en Anexo 6)

- Edad: 25 – 39 años
- Género: Sin preferencia
- Nivel socioeconómico: Segmentos AB, C1a, C1b, C2)
- Nivel de instrucción: Profesional

VARIABLES GEOGRÁFICAS (véase en Anexo 7)

- Unidad geográfica: Comunas de Valparaíso, Viña del Mar y Concón.
- Tipo de población: Urbana

VARIABLES PSICOGRAFICAS

- Grupos de referencia: Joven adulto
- Clase social: Media-alta y alta
- Consumo de alcohol: Consumo cerveza

3.3.3 Mercado Objetivo

El público objetivo, estará compuesto por los habitantes de la Región de Valparaíso (comunas de Viña del Mar, Valparaíso, Concón, Quilpué y Villa Alemana), turistas de la Región Metropolitana y turistas extranjeros, que se concentren en el segmento socioeconómico AB, C1a, C1b y C2, dentro del rango etario de 25 a 39 años y que busquen tanto en el servicio al cliente como en el producto.

3.3.4 Posicionamiento

Para lograr posicionamiento, lo primero que se realizará será resaltar los atributos propios de la cerveza, los cuáles serán sus ingredientes naturales, menor cantidad de agroquímicos presentes en los insumos, elaboración del producto a través de procesos sustentables, utilización de tecnologías sustentables, variedad de sabores; considerándose nuevo dentro del mercado actual. Con todos estos atributos se pretenderá crear un producto con un alto estándar de calidad que luego se convertirá en un reconocido producto Premium.

A continuación, se muestra un mapa de posicionamiento de las empresas de cerveza artesanal actual de las principales regiones del país, incluida la V región. Las variables que se utilizan es por medio de su calidad y por su consistencia.²⁰

²⁰ Seis claves para reconocer una buena cerveza:

https://www.clarin.com/entremujeres/bienestar/cerveza-cata-cerveza-columnista-alcohol-rincon-gourmet-gourmet-bebidas_0_BkNliaKPme.html



Figura 3. Mapa de posicionamiento actual.

Fuente: Elaboración propia.

Como se refleja en el mapa anterior, la mayor parte de las cerveceras se sitúan en el cuadrante N°4, que significa que están enfocadas en la calidad y en una consistencia mayoritariamente *heavy*, el cuadrante con menor participación son los N°1 y N° 3, que vienen representado por una bebida *low cost* con una consistencia *light* y *heavy*, respectivamente.

A continuación, se incorpora a Costeña dentro del mapa actual de posicionamiento, incorporando un nuevo atributo, la sustentabilidad:



Figura 4. Mapa de posicionamiento anejió Costeña.

Fuente: Elaboración propia.

Tras la anexión, se aprecia que existirá un nuevo atributo a considerar, que en el caso de Costeña es la sustentabilidad su atributo diferenciador como lo es también su calidad.

3.3.5 Demanda Potencial

Para el cálculo de la demanda potencial se establecieron cuatro demandas en base a los atributos de público objetivo independientes, que corresponden a las demandas comunales, comunal colindante, turista nacional y turista extranjero.

El perfil del consumidor de cerveza artesanal presenta los siguientes rasgos característicos: mayores de 25 años y menores de 39 años, se encuentran dentro de los segmentos socioeconómico AB, C1a, C1b y C2. Además, se encuentran en búsqueda de nuevas experiencias y prefieren calidad antes de cantidad.

Según la Segunda Entrega de Resultados Definitivos del CENSO 2017, el total de población efectivamente censada en la Región de Valparaíso llegó a 1.815.902 personas, de los cuales 880.215 son hombres y 935.687 mujeres.²¹

La población total correspondiente a la Ciudad de Valparaíso corresponde a 269.655 habitantes.²² De estos, 65.776 habitantes están dentro del rango etario de 25 a 39 años. Dentro de este rango hay 15.984 habitantes que pertenecen a los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C1b Y C2. Finalmente, y con la demanda acotada, 9.286 del público objetivo analizado consume alcohol. De las personas que consumen alcohol en Valparaíso, 6.568 habitantes prefieren consumir cerveza.

²¹ Población total de la V Región: <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>

²² Población total de Valparaíso: <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>

Con respecto a la Ciudad de Viña del Mar, la población total corresponde a 334.250 habitantes.²³ De estos, 72.720 habitantes están dentro del rango etario de 25 a 39 años. De este rango hay 17.671 habitantes que pertenecen a los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C1b Y C2. Finalmente, y con la demanda acotada, 10.267 del público objetivo analizado consume alcohol. De las personas que consumen alcohol en Viña del Mar, 7.280 habitantes prefieren consumir cerveza.

Con respecto a Concón, tercera ciudad escogida de la región para instalar un punto de ventas, tiene una población total correspondiente a 42.152 habitantes²⁴. De los cuales 8.612 están dentro del rango etario de 25 a 39 años. De este rango hay 2.093 habitantes que pertenecen a los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C1b Y C2. Finalmente, y con la demanda acotada, 1.216 del público objetivo analizado consume alcohol. De las personas que consumen alcohol en Concón, 862 habitantes prefieren consumir cerveza.

Se consideró dentro de la demanda a los habitantes de las ciudades de Quilpué y Villa Alemana, ya que, geográficamente están muy cerca de las tres ciudades de la región donde se implementarán los Taproom.

La Ciudad de Villa Alemana, tiene una población total de 126.548 habitantes²⁵. De estos, 26.248 están dentro del rango etario de 25 a 39 años. De este rango hay 6.378 habitantes que pertenecen a los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C1b Y C2. Finalmente, y con la

²³ Población total de la Viña del Mar: <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>

²⁴ Población total de Concón: <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>

²⁵ Población total de Villa Alemana: <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>

demanda acotada, 3.706 del público objetivo analizado consume alcohol. De las personas que consumen alcohol en Villa Alemana, 2.628 habitantes prefieren consumir cerveza.

La población total correspondiente a la ciudad de Quilpué, son 151.708 habitantes²⁶. De estos, 30.989 están dentro del rango etario de 25 a 39 años. De este rango hay 7.530 habitantes que pertenecen a los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C1b Y C2. Finalmente, y con la demanda acotada, 4.375 del público objetivo analizado consume alcohol. De las personas que consumen alcohol en Quilpué, 3.102 habitantes prefieren consumir cerveza.

Se incluye dentro de la demanda a los turistas extranjeros que visitan exclusivamente las ciudades de Viña del Mar, Valparaíso y Concón durante el año. La población total de turistas extranjeros que entran a la región corresponde a 379.928²⁷. De estos, 226.322 corresponden al grupo etario de 25 a 39 años. Finalmente, 97.319 de ellos consumen alcohol y 33.380 prefieren consumir cerveza.

Por último, se consideró dentro de la demanda al turista nacional que visita la Región de Valparaíso durante el año. El total de visitantes es de 353.899 por año²⁸. Dentro de los cuales 79.289 están dentro del rango etario de 25 a 39 años. Según el grupo socioeconómico alto y medio alto se encuentran 69.616 habitantes. Para concluir 40.447 consumen alcohol y 28.680 optan por el consumo de cerveza.

²⁶ Población total de Quilpué: <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>

²⁷ Turistas extranjeros que visitan litoral central: <https://www.sernatur.cl/mas-de-430-mil-turistas-extranjeros-ingresaron-a-la-region-de-valparaiso-por-el-paso-los-libertadores-en-enero-febrero/>

²⁸ Turismo interno: <https://www.sernatur.cl/subsecretaria-da-a-conocer-estudio-de-turismo-interno-2016-y-revela-como-viajan-los-chilenos/>

Para determinar la demanda potencial del público objetivo comunal y comunal colindante se consideraron las siguientes variables como determinantes:

- Habitantes por comuna.
- Personas entre las edades de 25 a 39 años.
- Porcentaje de personas pertenecientes al segmento socioeconómico AB, C1a, C1b y C2.
- Porcentaje de consumo de alcohol de la región.
- Porcentaje que consumen cerveza.

Para determinar la demanda de los turistas nacionales, esto quiere decir a los capitalinos que viajan a la Región de Valparaíso, se consideraron estas variables:

- Total de visitantes de la Región Metropolitana
- Personas entre las edades de 25 a 39 años.
- Porcentaje de personas pertenecientes al grupo socioeconómico AB, C1a, C1b y C2.
- Porcentaje de consumo de alcohol de la región.
- Porcentaje que consume cerveza.

Para determinar la demanda de los turistas extranjeros que llegan a la V región, se consideraron estas variables:

- Turistas extranjeros que visitan exclusivamente el zona central costera (Valparaíso, Viña del Mar y Concón)
- Personas entre las edades de 25 a 39 años.
- Porcentaje de consumo de alcohol en el mundo.
- Porcentaje que consume cerveza.

Tras la obtención de la demanda potencial de acuerdo al público objetivo, se determinó cuánto porcentaje de las comunas colindantes, turista nacional y extranjero es destinado a las tres comunas donde estarán ubicados los puntos de ventas.

Luego, se calculó la frecuencia de consumo mensual en litros para las tres comunas, considerando las colindantes y el turismo doméstico y extranjero.

Para finalizar, se consideró una participación de mercado en torno al 7%, quedando expresado que el promedio mensual de demanda en litros es de 5.532, lo que da 66.382 litros anualmente. Ver anexo 8, para consultar en detalle la determinación de la demanda.

Notas para el cálculo de la demanda: Al momento de distribuir el consumo de cervezas de las comunas colindantes, se aplicó el supuesto que el 50% visitan las comunas mencionadas, dentro de ese porcentaje, se asignó que el 20% se dirige al Taproom de Viña del Mar, un 20% a Valparaíso y finalmente otro 10% a Concón.

En relación a los turistas nacionales y a los extranjeros, se asumió por falta de información que la distribución para cada comuna es el mismo, este sería de un 33,3%

Según la investigación de mercado “comportamiento del consumidor de cerveza artesanal”, se señala que el consumo semanal de alcohol es una mediana de tres veces por semana con dos días consumiendo cerveza artesanal, 500 CC por medida, resultando que por semana se consumen 1.000 CC. Seguidamente se calculó la frecuencia mensual dada en CC, proporcionando la cantidad mensual a consumir. Este cálculo fue solamente para chilenos. Para el caso de extranjeros, se consideró una frecuencia de 1 vez por estadía, dando por resultado 500 CC, a lo cual se utilizó la misma fórmula ya mencionada.

3.4. Marketing Operativo

3.4.1. Estrategia del Producto

3.4.1.1. Niveles de producto

A continuación se definen los niveles de producto²⁹:

- **Beneficio básico:** La necesidad que cubre Costeña es un espacio de recreación para beber cerveza artesanal.
- **Producto básico:** Por medio de los Taproom se servirá cerveza artesanal fresca, directamente de barriles al vaso, producida con insumos naturales y por medio de un proceso de elaboración sustentable.
- **Producto esperado:** Los consumidores esperan una cerveza artesanal de calidad, fresca, con un aroma auténtico, un color profundo y una espuma acorde al estilo de cerveza. En un entorno sustentable por medio de elementos reciclados, como vasos, mesas, murales y decoración en general.
- **Producto aumentado:** Servicio al cliente de excelencia. Se ofrecerá un espectáculo artístico cada noche, además de brindar una explicación detallada por parte de los trabajadores de cada Taproom sobre proceso de elaboración a quienes lo soliciten.
- **Producto potencial:** Incorporación de nuevos estilos, basados en características únicas de cada comuna escogida o bien por medio de elementos típicos de la temporada.

²⁹ Nivel de productos: Dirección de marketing, Phillip Kotler, 14° edición.

3.4.1.2 Diferenciación

La distinción del producto se basará principalmente en la forma de elaboración, ya que esta se desarrollará de una manera sustentable y amigable con el medio ambiente, además los ingredientes ocupados para su elaboración serán totalmente naturales, otorgándole de esta manera, una calidad poco recurrente en el mercado.

3.4.1.3 Marca

La cervecería se llamará “Costeña”, esto se debe principalmente al hecho de que los locales de venta se sitúan en ciudades en el borde costero, otorgándole a la empresa un símbolo de identidad.

El arquetipo de acuerdo a la clasificación del psicólogo Carl Gustav Jung, es el “héroe”, ya que el objetivo de la marca será hacer del mundo un lugar mejor y luchar por un bien común.

30

El isologo es una representación gráfica de la imagen y la tipografía utilizada



Figura 5. Isologo Costeña

Fuente: Elaboración propia

³⁰ Arquetipos de marca: The Hero and the Outlaw, Margaret Mark & Carol S. Pearson, 7^o edition.

Lo que se muestra en la figura 5 es un el velero, el cual representa la sustentabilidad, ya que funcionan por medio de energía eólica, también otorga un símbolo de valentía, aventura y fortaleza. El color negro simboliza la elegancia y el amarillo es un elemento que llama la atención y transmite felicidad.³¹

Dentro del eslogan escogido, se determinó que se utilizará “Costeña, refresca desde el interior”, el cual es una representación de lo que la compañía quiere transmitir en sus mensajes publicitarios.³²

3.4.1.4 Estilos de Cervezas

Los estilos de cerveza artesanal que se utilizarán de acuerdo a sus características se pueden apreciar en el anexo 9:

3.4.1.5 Packaging

- **Tamaño:** Las medidas que se utilizarán serán de 470 CC (vasos)
- **Material:** Todos los vasos utilizados serán de vidrio reciclado.
- **Colores:** El color de los vasos serán transparentes para otorgar así una visibilidad completa del producto.
- **Etiquetado:** No se contará con un etiquetado de papel, puesto que se grabarán en los vasos el isologo de la marca y además un sello de certificación de calidad de proceso sustentable.
- **Forma:** Será sólo consumo en el local a través de los 10 dispensadores de cerveza, los cuales se sirven por medio de vasos específicos para cada estilo de cerveza. Ver anexo 10 para más detalles.

³¹ Neuromarketing de colores: <http://tercoachingeuropa.com/neuromarketing-del-color/>

³² Creación de eslogan: <https://www.marketingandweb.es/marketing/esloganes-creativos/>

3.4.2 Estrategia de Comunicación

3.4.2.1. Plan de Medios Publicitarios

Se analizará el plan de medios que más se ajusta a la organización para lograr los objetivos de la campaña de marketing digital:

- **Definición de los objetivos:** El objetivo principal de marketing es posicionar la marca, generando reconocimiento y lealtad hacia el producto por parte del público objetivo.
- **Análisis del público objetivo:** Segmento socioeconómico AB, C1a, C1b y C2 del rango etario desde 25 a 39 años de las comunas de Viña del Mar, Valparaíso, Concón, Villa Alemana, Quilpué, turistas extranjeros y nacionales que consumen alcohol.
- **Estrategia:** Utilización de Marketing Digital, a través de redes sociales como Instagram y Facebook y páginas web como Google y YouTube. Además, se contará con un sitio web corporativo.
- **Canales:** Instagram y Facebook, ya que, son las redes sociales de mayor uso en la actualidad dentro del segmento social del público objetivo³³. Además, se utilizarán plataformas digitales como Spotify, revistas online y radios online. Véase anexo 11.
- **Timing:** Toda estrategia o plan de medio que se quiera implementar en una compañía debe tener plazos a cumplir, donde se espera poder evaluar si el objetivo se cumplió, es por este motivo que este plan de medio será a largo plazo.

³³ Elección de canal: Digital in 2018: Q3 Global Digital Statshot

<https://www.juancmejia.com/y-bloggers-invitados/facebook-twitter-e-instagram-que-tipo-de-contenido-es-mejor-para-cada-uno/>

3.4.2.1.1. Fases del Plan de Medios Publicitarios

En este punto se determinarán los tiempos que se utilizarán para la promociones, lanzamiento y reforzamiento de la marca, para esto se creará una planificación de las actividades, que se detallará en cada oportunidad.

Las estrategias de comunicación se basarán en los siguientes puntos estratégicos y en cómo se abordarán: Social Media Manager, apertura de local, publicidad, promoción de ventas, eventos, marketing directo y venta personal. A continuación se detalla:

- **Social Media Manager (Relaciones Públicas)**

Será el encargado de crear, introducir y liderar la estrategia de la empresa en redes sociales. Además, se considerará a un Community Manager, quien es el encargado de gestionar las redes sociales. También se contará con un periodista (externo) que será capaz de realizar *clipping* de la compañía en todos los medios masivos de comunicación, esto quiere decir las veces que la marca aparece en la prensa y en redes sociales. Dentro de esta área se encuentran, imagen, reputación y cultura corporativa, que a continuación se detallan:

Imagen Corporativa: Dentro de Social Media Manager está la Imagen Corporativa (IC) es la forma en que se percibe la compañía, la carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá. Para que esto funcione y genere confianza en el público debe tener aspectos básicos como: reflejar los valores de la organización y la personalidad que se quiere comunicar con la imagen. Otro requisito importante es la coherencia, que lo que diga la empresa se vea reflejado, imagen que se define al principio y con estándares de calidad, esto significa que una vez que se tenga la imagen no debe estar cambiando de color o de forma, se debe respetar en su totalidad la características que la componen, ya que de esta manera el público identificará a la compañía.

Reputación corporativa: Otro punto importante dentro de las relaciones públicas (Social Media Manager) es la reputación corporativa (RC) de la compañía, esto se traduce en lealtad y recomendación de la empresa. Hoy en día la RC de una organización es considerada como un activo cada vez más relevante dentro del entorno competitivo. La reputación corporativa se genera en base de las expectativas de: clientes, inversionistas, empleados, proveedores, públicos, medios comunicacionales y entes reguladores, etc. Se analizan las siguientes variables antes de crearse una opinión: resultados, productos, servicios, actividades, empleados, organización. Esto permitirá tener una diferenciación sostenida en el tiempo, responder a las expectativas de los públicos de interés, prevenir y estar protegidos frente a una eventual crisis. Lo que la reputación corporativa pretende con todo lo anterior es: Cobertura favorable de los medios de comunicación, legitimidad de la comunidad, lealtad del cliente, compromiso de los empleados, valor de los inversionistas, opinión favorable de los activistas.

Cultura corporativa: Este punto es importante, ya que trata de la ideología de la compañía, el conjunto de actitudes, hábitos, creencias y comportamientos del grupo humano que la conforman, el modo en que interactúan. Hay cinco puntos importantes para que la cultura corporativa sea exitosa: La visión, los valores, las prácticas, las personas, su historia. Lo mencionado anteriormente representa la fórmula que guía al equipo, que inspira y motiva a los empleados y que atrae a los clientes.

- **Apertura de local:** en este punto se considerará pre-inauguración, inauguración y apertura de otros locales:

Pre-Inauguración: Antes de comenzar la apertura para el público general, se realizará el pre-lanzamiento del primer local, ubicado en Viña del Mar, con el objetivo de promover la cervecería Costeña. Para esto se convocará una rueda de prensa, se contará también con invitados influyentes dentro del área, además de expertos en la industria cervecera. De igual forma, el público que quiera asistir tendrá que solicitar una entrada gratuita, exclusiva para ese día, la cual se podrá obtener por medio de la página oficial o redes sociales a los

suscriptores, con un tope de treinta invitados. A todos los invitados se les concederá una cerveza de cortesía a elección. Habrá un show en vivo de músicos y espectáculos artísticos.

Inauguración: A la semana siguiente de la pre-inauguración, se realizará oficialmente la apertura del local de Viña del Mar a todo público. Para aquel día se ofrecerá una promoción exclusiva de 2x1 a los primeros 50 clientes y al resto se le otorgará un 25% de descuento en el total de su boleta.

Al momento del lanzamiento se hará un comunicado de prensa cerrado, es decir, solo a los que tengan intereses en común con la cervecería, estos son, revistas gourmet, restaurantes, etc. Así se sabrá que nuestro público objetivo será informado por medios que puedan consumir.

Apertura otros locales: Finalmente, un mes de estar funcionando oficialmente el primer Taproom, se procederá a la apertura simultánea de los otros dos locales, ubicados en Valparaíso y Concón.

- **Publicidad**

Redes Sociales: Como ya se ha hecho mención anteriormente, los medios de comunicación escogidos fueron vía online principalmente, por medio de las redes sociales Instagram y Facebook.

Se planifica realizar marketing digital de manera potente. En el caso de Instagram se subirán videos cortos con la participación de influencers, relacionados con el medio cada tres meses. Se contratará un plan mensual que permitirá la publicación de videos en mercados escogidos, además se asignará un monto mensual para promocionar la marca dentro de potenciales clientes.

Para el caso de Facebook, se hará una campaña por medio de Facebook Ads, contratando un plan mensual. Dentro de Facebook se creará un anuncio que redirija a los que cliqueen el enlace, a la página web de la empresa. Estos anuncios estarán todos los meses del año y al

igual que el caso de Instagram, se le destinará un fondo independiente, para crear nuevas campañas diariamente.

En el caso de Google se suscribirá un plan mensual, dentro del cual se establecerá que el sitio web aparezca dentro de las dos primeras páginas a lo más, cada vez que se haga una búsqueda con palabras claves relacionadas a cervecería y sustentabilidad en los procesos. Estos anuncios se mantendrán activo todo el año.

Para Youtube se utilizarán los mismos videos de Instagram, con las mismas características ya mencionadas. Al igual que los casos anteriores, se contratará un plan fijo mensual, correspondiente al TrueView in-stream³⁴, esto es a la aparición de un anuncio que aparecerá antes de comenzar un video. También se le destinará un presupuesto extra, que corresponderá a un nuevo método de anuncio, por TrueView discovery³⁵.

Los canales escogidos anteriormente son en base a la generación que los utiliza, en estos casos son los *Millenials* y la Generación X en su mayoría³⁶. (Ver Anexo 12 y 13).

Streaming media: La radio ha mantenido su carácter de informativa, es por esta razón que se ha decidido ser patrocinador de programas característicos de las emisoras locales, de acuerdo al público objetivo establecido es que se ha decidido aparecer en dos radios online: UCV³⁷ y Valentin Letelier³⁸. Por otro lado, se establecerán campañas estratégicas en horarios específicos donde se anunciará la presencia de Costeña en la Región de Valparaíso y su diferenciación.

Además, se realizarán anuncios publicitarios por medio de aplicaciones musicales (presentes en dispositivos móviles) Como *Spotify* y *Youtube Music*. (Ver Anexo 14).

³⁴ Youtube: <https://www.youtube.com/intl/es/yt/advertise/running-a-video-ad/>

³⁵ Youtube: <https://www.youtube.com/intl/es/yt/advertise/running-a-video-ad/>

³⁶ Uso de redes sociales de generación : <https://blogthinkbig.com/tendencias-en-el-uso-de-redes-sociales-en-millennials>

³⁷ UCV Radio: <http://www.pucv.cl/pucv/noticias/vinculacion-con-el-medio/ucv-radio-ofrece-renovada-programacion/2018-04-05/155949.html>

³⁸ Valentin Letelier: <https://www.uv.cl/pdn/?id=9107>

Publicidad “Verde”: La empresa empleará distintas modalidades de publicidad vial. Estas generarán un impacto en las personas y logrará llegar a potenciales consumidores³⁹.

Utilización del isologo de Costeña en todos los medios de transportes propios, como serán el camión eléctrico que transportará los barriles desde la planta a los puntos de venta, y el furgón eléctrico que se encargará de las compras de insumo. En conjunto a lo anterior es que se brindará una bicicleta al personal de los puntos de venta con el lema de empresa, para que circule en sus alrededores con la finalidad de atraer clientes.

(Ver anexo 15).

Pendones: Se constará de material gráfico por medio de pendones a base de material reciclado, para su utilización en eventos fuera de los puntos de venta que participe la cervecería, como ferias cerveceras, competencias, anuncio de prensa, entre otros.

Revistas online: Se promocionará por medio de revistas especializadas de cervezas o alcohol en general como lo son “Beervana”, “Alma cerveza”, “Beerly” y en la “Guía de la cerveza”

40

Sitio Web: Dentro de la página web de la empresa se darán a conocer los aspectos generales de Costeña, se presentará la historia de la compañía, sus valores, la misión y visión, las formas de contacto, la ubicación de los puntos de venta y como llegar, los estilos de cerveza que se elaboran, los próximos eventos, una sección de postulación para reclutamiento, un punto apartado para la inscripción y noticias relacionadas con la cervecería y la sustentabilidad de la misma. Para hacer de la página más universal, es que contará con dos formatos de idioma, español e inglés. Al momento de ingresar al sitio, comenzará con un video promocional de que es Costeña, el proceso de elaboración, la selección de los insumos, los diversos estilos que se produce y lo que la hace diferente al resto de cervezas artesanales. Ver anexo 16.

³⁹ Publicidad vial: <http://oohpublicidad.cl/blog/por-que-hacer-publicidad-en-via-publica>

⁴⁰ Impacto de la publicidad en revistas: <http://agenciadepubli.com/alto-impacto-en-campanas-publicitarias-para-revistas/>

Tabla 3. Planificación de actividades de publicidad para cada año

Detalle	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Facebook	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Instagram	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Google y Youtube	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Radio online	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Streaming media	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sitio Web	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revistas online	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

- **Promoción de ventas**

Días de descuentos: Consiste en un 15% de descuento los días miércoles en un estilo de cerveza determinado. El descuento es aplicable solamente al valor total de la boleta. Se implementará a partir del mes tres de funcionamiento, se determinará por medio de las ventas totales de esos meses y se analizará cuáles fueron los estilos de cerveza menos consumidos. Cada tres meses se volverán a analizar las ventas de los últimos tres meses y decidir nuevamente a que producto se le aplicará el descuento. El objetivo es aumentar las ventas del estilo de cerveza menos vendido.

Muestra gratis: Se les otorgará una muestra gratis del nuevo estilo de cerveza a los clientes que se encuentren en los locales los días domingo a las 21 horas. El tamaño será de 200 cc. No se avisará con anticipación el lanzamiento de este nuevo estilo de cerveza, y el periodo en que se otorgará serán a lo más tres semanas, de esta forma se da a conocer el nuevo estilo de cerveza. Habrá un tope máximo de 50 personas por día.

Descuento por nombre: Todos los días habrá un descuento personalizado, esto quiere decir que por sorteo se elegirá un nombre y se le otorgará un descuento de 5% del total de la compra a las primeras 30 personas. Para hacer válido esta promoción se debe presentar cédula de identidad y se puede aplicar solo una vez por día. La finalidad es incentivar a potenciales consumidores.

Promoción a cambio de reviews, likes o shares: Cada vez que un cliente utilice el hashtag #Costeña, se le concederá una cerveza gratis al momento de cancelar su boleta. Esta promoción será válida solo los días jueves y es una sola cerveza por boleta. Para que todos los clientes cuenten con la misma condición es que cada punto de venta tendrá Social Wifi. Con la finalidad de recopilar datos de los clientes por medio de un log-in de sus redes sociales. De esta forma se mantendrá presencia en las redes sociales y por otro lado la de obtener la mayor cantidad de información de los clientes. El tope máximo por día es de las primeras 50 personas.

Tabla 4. Planificación de promociones

Detalle	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Días de descuento				X	X	X	X	X	X			
Muestras gratis		X						X				
Descuento por nombre			X	X	X				X	X	X	
Promoción Likes		X				X	X	X				

Fuente: Elaboración propia

Como servicio adicional, relacionado con la promoción de venta, cada vez que un cliente consulte por un estilo de cerveza en específico, se le servirá una cantidad de 50 cc, de esta manera podrá elegir entre todas las cervezas que ofrezcamos. Este servicio será válido para todos los clientes, un estilo por cada uno.

Además para hacer válidos los descuento hay que presentar un Código QR (condición para todas las promociones), de esta forma integraremos a los clientes con el uso de tecnologías dentro de los locales.

- **Eventos**

Actividades realizadas por la cervecería para realizar interacciones con los potenciales consumidores sobre la marca y para lograr reconocimiento. Para ello, se participará de las cinco ferias de cervezas más grande de la Región de Valparaíso y de la Región Metropolitana, las cuales serían: ValpoBier, Expo Cerveza Chile, OktoberFest, SportingBier y Woodstock Concón.

Por otra parte, tendremos presencia en eventos deportivos, uno de ellos es “Valparaíso Cerro Abajo”, en Valparaíso. Tendremos un tope de tres eventos de este tipo al año.

Además, se participará en “Copas Cervezas de América”. Esta es una competencia internacional por estilos de cerveza, donde se otorgan medallas de oro, plata y bronce a los mejores estilos, dirigido por un jurado de renombre internacional. La finalidad de participar en este evento, será lograr plasmar la marca a nivel internacional y demostrar la calidad de sus productos.

Tabla 5. Itinerario de eventos

Detalle	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ValpoBier										X		
Expo Cerveza Chile		X										
OktoberFest										X		
SportingBier	X											
Woodstock Concón												X
Cerro Abajo			X									
Copas Cervezas de América										X		

Fuente: Elaboración propia.

- Marketing directo

Dentro de este punto, lo que se quiere lograr es fidelizar a la clientela y para esto se realizarán promociones o descuentos cada cierto tiempo, enviando correos electrónicos personalizados.

Cabe destacar que se hará una inscripción oportuna al momento de inaugurar los locales, que se realizará en distintos tiempos, siendo el local de Viña del Mar el elegido para dicho evento.

En el futuro se quiere instalar un sistema de acumulación de pesos, para todos aquellos mayores de 18 años que quieran inscribirse, esto funcionara de la siguiente manera:

Los clientes que quiera inscribirse deberán mostrar su cédula de identidad para comprobar la mayoría de edad, y luego con un código QR designado, podrán acceder a los descuentos. Esto se implementará a contar del sexto mes de inaugurado los locales.

Cada boleta pagada acumulará un 5% de descuento en la próxima compra. Este porcentaje estará asociado a la acumulación de pesos.

A los clientes habituales, que se encuentren en la base de datos, se les hará llegar una encuesta de satisfacción vía mail, en la cual se especificarán detalles relacionados con la experiencia vivida en los puntos de venta, como el servicio por parte del personal, implementaciones del local y cualidades del producto.

- **Venta personal**

En todos los locales habrá encargados responsables de vender y servir la cerveza a los consumidores. Estos contarán con un alto índice de conocimiento del proceso productivo, estilos de cerveza, servicio al cliente y cultura cervecera, de esta forma se entregará un servicio al cliente de excelencia, en torno a un ambiente propicio para la recreación.

3.4.3. Estrategia de Distribución

3.4.3.1. Diseño de canal de distribución

El canal será directo, puesto que la empresa comercializará el producto directamente a los consumidores por medio de los puntos de venta. No existirá por ende ningún intermediario.



Figura 6. Distribución Directa

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3.2 Estrategia de comunicación de canal

La estrategia a utilizar será la de aspiración, ya que se enfoca en los esfuerzos de comunicación directamente con los consumidores finales, creando una lealtad por parte de los consumidores hacia la marca.

3.4.3.3 Estrategia

La estrategia es la distribución selectiva, ya que se operará en zonas específicas ya mencionadas anteriormente, esto para acotar los gastos de logística, pero principalmente para posicionarse como una marca selectiva, esto quiere decir con una mayor presencia en mercados exclusivos como lo es la cerveza artesanal Premium.

3.4.3.4 Merchandising

Los Layout de los tres puntos de ventas serán similares en el sentido de la distribución de las mesas, barra y decoración. El local ubicado en Valparaíso tendrá un estilo *Vintage*, el de Viña del Mar tendrá un estilo *Chic* y el de Concón tendrá un estilo moderno. Para consultar el detalle de cómo serán los Taproom, ver Anexo17.

Cada punto de venta contendrá un sistema de almacenamiento de datos de los clientes, los cuales estarán interconectados entre sí por medio de un Software, el cual a su vez es parte del ERP de la empresa.

3.4.3.5 Métodos de pagos

El pago a proveedores, como sugiere la nueva ley “Pago a 30 días”, serán a lo más a 30 días por medio de un cheque a fecha, el cual será otorgado al momento de recibir los insumos.

A contramano, los medios de pago por parte de los consumidores pueden ser por efectivo o por sistema Transbank en cualquier punto de venta, no se aceptarán como método de pago cheques.

3.4.4. Estrategia de Precios

El objetivo de la empresa es orientado al liderazgo producto calidad. Se busca generar cervezas de alta calidad con un nivel alto de precios, sin embargo, asequible para los consumidores del segmento socioeconómico escogido.

La determinación de la demanda se basó en investigaciones de mercado y estudios ya realizados, la conclusión fue que los consumidores de cerveza artesanal pertenecientes al grupo socioeconómico escogido son poco o moderadamente sensibles a los precios. Es por esta razón que la demanda es inelástica⁴¹.

Para el cálculo de costos, se diferencié entre costos directos de fabricación y costos fijos, dando paso así al costo unitario total. Dentro de esta determinación se pueden distinguir: insumos básicos, mano de obra directa, gastos de marketing directo, gastos administrativos, remuneraciones y gastos generales. El costo total unitario de producción es de \$401. Ver anexo 18 para más detalle del cálculo del costo unitario.

Análisis de costos, precios y oferta de competidores. En este punto se determinarán las características de la competencia directa para poder definir si es que existe diferenciación

⁴¹ Elasticidad de la demanda: <https://sites.google.com/site/latasdecerveza2013/3-contenido/3-5-elasticidad-de-la-func>

entre la empresa y la competencia. Considerando las otras cervecerías de la región, estas no utilizan insumos sin aditivos químicos en su totalidad ni cuentan con tecnología sustentable en sus procesos.

Para la elección del método para fijar el precio, se utilizaron dos criterios: Margen bruto y por medio de la competencia.

Competencia: La elección de la competencia, se basa en empresas que comercializan cerveza artesanal, localizadas en las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Concón y las más destacadas de la Región Metropolitana.

A continuación se muestra una tabla de los precios de la competencia:

Tabla 6. Precio promedio de cervecerías.

Cervecería	Precio promedio (500cc)	
Hops	\$	3.500
Beerhouse Viña	\$	3.000
Liverpool	\$	3.000
Bar El Irlandés	\$	3.200
Bar UK	\$	3.400
Bar del Tío	\$	3.500
Club de la Cerveza	\$	3.200
Total	\$	3.250

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Costo Total Unitario de Producción.

Cálculo	
Q =	\$5.532
CVU =	\$28
CF =	\$2.065.844
CV = CVU*Q	\$154.896
CTU =	\$401

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el precio mínimo de la cerveza artesanal será de \$3.650 para los 500cc. Este precio se calculó en base a los precios de la competencia y al costo total unitario de producción. Además, se considerará la variación porcentual entre costo de los distintos estilos de cerveza y se le sumará al precio. Según el estudio de Paul Farris y David Reibstein, donde se analizaron la relación entre precio, calidad y publicidad, las marcas que cuentan con un alto nivel de calidad y una alta inversión en publicidad, cobran los precios más altos y el precio no es necesariamente el factor intrínseco al momento de la compra, sino más bien lo son la calidad y los beneficios asociados.⁴² Los costos de producir cada estilo de cerveza son distintos, por eso es que cada uno contará con un precio distinto. Estos se presentan a continuación:

⁴² Relación precio, calidad, publicidad: “Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring”, Paul Farris y David Reibstein

Tabla 8. Precios por estilo de cerveza.

Estilo	Costo	Margen	Precio final
Irish Red Ale	\$120	0%	\$3.650
Scottish Ale	\$130	8%	\$3.950
Golden Ale	\$131	9%	\$3.980
Stout	\$134	11%	\$4.070
Brown Ale	\$137	14%	\$4.150
American Porter	\$154	26%	\$4.600
Weissbier	\$170	36%	\$4.980
IPA	\$183	44%	\$5.260
RED IPA	\$229	69%	\$6.180
Double Black IPA	\$261	83%	\$6.690
Precio Promedio			\$4.750

Fuente: Elaboración propia

3.5. Presupuesto Plan de Marketing

3.5.1. Basado en objetivos

- Informar a los potenciales consumidores sobre Costeña.
- Atraer un 14,89% de potenciales clientes cada año.

Para cumplir los objetivos, se tiene que hacer una planificación detallada de las actividades a realizar. Las estrategias de publicidad como se ha descrito anteriormente, se asignarán mensualmente. La gestión en publicidad (marketing digital) por redes sociales y medios masivos (Facebook, Instagram, Google y Youtube) se hará diariamente.

Tabla 9. Presupuesto año 1, Plan de Marketing.

Comunicación	Presupuesto
Diseñador digital	\$450.000
Espectáculo	\$7.146.667
Eventos	\$2.000.000
Facebook e Instagram	\$1.800.000
Google y YouTube	\$3.600.000
Marketing digital	\$6.000.000
Material grafico	\$1.000.000
Pendones	\$212.000
Publicidad sustentable	\$3.000.000
Radio online	\$25.680.000
Revistas online	\$1.650.000
Sitio Web	\$36.000
Streaming media	\$3.600.000
Total	\$56.174.667

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Presupuesto puesta en marcha Plan de Marketing.

Puesta en marcha		
Comunicación	Nov	Dic
Espectáculos		\$300.000
Facebook e		
Instagram	\$150.000	\$150.000
Google y Youtube	\$300.000	\$300.000
Marketing Digital	\$5.000.000	\$5.000.000
Radio Online	\$5.120.000	\$5.120.000
Streaming media	\$730.000	\$730.000
Sitio Web	\$190.000	
Eventos		\$3.000.000
Revistas online	\$750.000	\$750.000
Diseñador digital	\$450.000	
Periodista		\$500.000
Material grafico	\$1.000.000	
Publicidad		
Sustentable	\$500.000	\$400.000
Total	\$14.190.000	\$16.250.000

INVERSION \$30.440.000

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Por incremento

En base a lo que se haya fijado el año anterior y tomando en cuenta los indicadores macroeconómicos actuales, se establecerán los recursos anuales.

Tabla 11. Presupuesto anual para los cinco años, Plan de Marketing.

Año	Presupuesto
Año 1	\$ 65.803.785
Año 2	\$ 89.652.008
Año 3	\$ 97.520.854
Año 4	\$ 102.333.834
Año 5	\$ 107.757.995
TOTAL	\$ 463.068.476

Fuente: Elaboración propia.

Ver anexo 19, para ver el detalle del presupuesto anual

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Objetivo Plan de Operaciones

- Elaborar al menos un nuevo estilo de cerveza al año, desde el segundo año de operaciones.
- Controlar mensualmente la calidad de las materias primas de los proveedores, desde el primer año.
- Generar energía eléctrica fotovoltaica que cubra el consumo de electricidad de la planta desde el primer año.
- Incorporar tecnología a los procesos productivos una vez al año, desde el segundo año.

4.2. Descripción Técnica del Producto

4.2.1. Ingredientes

- **Agua:** Existen distintos tipos de agua, que se diferencian a partir de los niveles de Ph, sales y minerales que la componen. Cada tipo de agua afectará de manera diferente al sabor y al color de la cerveza que se está produciendo.

Tabla 12. Composición química óptima del agua.

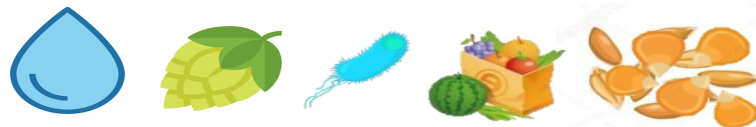
Elementos	Composición Química Óptima
Cloro	<300 mg/L
Magnesio	10 – 20 mg/L
Bicarbonato	50 – 150 mg/L
Ion Calcio	50 – 100 mg/L
Ph	5.2 – 5.7

Fuente: Elaboración propia

- **Malta de cebada:** es la encargada de producir la fermentación. También determina el aroma y color que tendrá el producto final. El perfil definitivo variará según el tipo de malta que se utilice. Esto debido a los distintos tipos de granos existentes, así también a los tiempos de germinación y de secado al cual fueron expuestos.
- **Lúpulo:** es una planta herbácea trepadora parecida a una piña. Los lúpulos otorgan amargor a la cerveza con el fin de equilibrar la dulzura de los azúcares de la malta. Así también otorgan aromas y un suave efecto analgésico. Actualmente existen más de 60 variedades en el mundo.
- **Levadura:** hongo Unicelular. La levadura de cerveza es la encargada de la fermentación alcohólica, transformando el azúcar disponible en etanol y CO₂. Además, afecta significativamente el perfil definitivo del producto tanto en aroma y sabor. La levadura es un organismo sumamente voluble, está vivo, por ende le afectan fuertemente las condiciones externas.
- **Adjuntos:** La definición más estricta considera a los adjuntos como aquellos cereales diferentes a la cebada que son utilizados para elaborar el mosto cervecero, pudiendo ser estos; arroz; maíz, trigo, avena, quinua, entre otros.
- **Materias primas secundarias:** frutas, hierbas, y especias. Se les emplea de manera opcional en el proceso de elaboración, aunque en algunos casos pueden ser de uso estricto para estilos muy específicos. Sin embargo, estas deben ser añadidas en cantidades tales que no afecten el contenido sacarino, sabor y/o compitan con los aromas del lúpulo.

Tabla 13. Proporción para un litro de cerveza.

Materia Prima	Agua	Malta de cebada	Lúpulo	Levadura
Proporción General	1,54: 1 L	250 grms/L	3 grms/L	0,5 – 0,8 grms/L
Formato Comercial	Red de suministro Agua Potable (Esva)	Malta entera Molida Extracto	Lúpulo en flor Pellets Extracto	Seca Liquida
Almacenamiento (T°)	1°C – 5°C	10°C - 15°C	< 0°	1°C - 2°C
Almacenamiento (H)	-	Poca o nula	Poca o nula	Poca o nula
Almacenamiento (O2)	Cerrado	Hermético	Hermético	Hermético
Presencia Luz solar	Nula	Nula	Nula	Nula
Duración	-	18 meses	Pellet: 2 a 5 años	Seca: Pierde 1% - 2%



Fuente: Elaboración Propia.

4.2.2. Fórmulas

En la tabla adjunta se detallará la cantidad de kilos necesarios, por cada ingrediente, para la producción de 100 litros de cerveza. Se elaborarán 10 estilos de cerveza:

I. Golden Ale – II. Irish Red Ale – III. Scottish Ale – IV. American Porter – V. Stout

VI. Red IPA – VII. Weissbier – VIII. India Pale Ale - IX. Doble Black IPA – X. Brown Ale

Tabla 14. Cantidad de insumos necesarios por cada 100 litros.

Insumos/Estilo	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Malta Caraamber	-	0,75	-	-	-	-	-	-	-	-
Malta Caramelo 40 EBC	0,25	2	2,7	-	-	-	-	0,9	1,2	2
Malta Carapils Wayerman	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Malta Carmelo 120	-	-	-	3	3	1,4	-	-	-	-
Malta Munich Patagonia	1,2	-	-	4	4,8	6	-	2	-	-
Malta Pale Ale patagonia	12	22	-	22	22	21	-	26,4	20	-
Malta Pilsen patagonia	12	-	15	-	-	-	2.000	-	7,8	22,5
Cebada tostada Castle Malting	-	0,3	2,7	0,75	1	0,36	-	-	1	-
Chocolate 900 Castle Malting	-	-	-	1,4	2	-	-	-	-	0,5
Trigo Malteado	-	-	-	-	-	-	860	-	-	-
Avena	-	-	1,3	-	-	-	-	-	-	-
Lúpulo Cascade	0,056	0,1	-	-	-	-	-	-	0,4	0,15
Lúpulo Fuggles	-	-	0,023	-	-	-	-	-	-	-
Lúpulo Kent Golding	0,092	0,02	0,017	-	-	-	-	-	-	0,1
Lúpulo Nugget	-	-	-	-	0,096	-	-	-	-	-
Lúpulo Perle	-	-	-	0,16	0,1	-	-	-	-	-
Lúpulo Amarillo	-	-	-	-	-	-	-	0,06	0,3	-
Lúpulo Calypso	-	-	-	-	-	0,22	-	-	-	-
Lúpulo Citra	-	-	-	-	-	0,28	-	-	-	-
Lúpulo Simcoe	-	-	-	-	-	0,24	-	-	-	-
Lúpulo Hull Mellon	-	-	-	-	-	-	-	0,315	-	-
Lúpulo Chinook	-	-	-	0,1	-	-	-	-	-	-
Lúpulo Saaz	-	-	-	-	-	-	0,1738	-	-	-
Lúpulo Magnum	-	-	-	-	-	-	0,224	0,11	0,1	-
Lúpulo Willamette	-	-	0,029	-	-	-	-	-	-	-
Levadura safAle US-05	0,066	-	0,066	0,066	-	0,066	-	0,066	0,066	0,066
Levadura WB-06	-	-	-	-	-	-	0,066	-	-	-
Levadura Windsor English Ale	-	0,066	-	-	-	-	-	-	-	-
Grados Alcohólicos	5°	5,1°	5,5°	6,5°	7°	6°	5,5°	6,5°	7,7°	5,5°
T° Óptima de Servicio	4° - 7°	4° - 7°	4° - 7°	8° - 13°	8° - 13°	7° - 10°	5° - 10°	7° - 10°	7° - 10°	4° - 7°
T° Óptima de Almacenamiento	0° - 5°	0° - 5°	0° - 5°	0° - 5°	0° - 5°	0° - 5°	0° - 5°	0° - 5°	0° - 5°	0° - 5°

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. Información nutricional

Tabla 15. Información Nutricional

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
	100 ml	% Valor Diario
Energía (Kcal)	43,03	2,15%
Proteínas	0,4545	0,64%
Azúcares	0	0%
Grasas Totales	0	0%
Saturados	0	0%
Trans	0	0%
Monosaturados	0	0%
Polinsaturados	0	0%
Colesterol	0	0%
Carbohidratos	3,5455	1,33%
Fibra dietética Total	0	0%
Sodio	< 0,03	< 0,03 %

Fuente: Elaboración Propia.

Contraindicaciones: Beber en exceso daña la salud y puede dañar a terceros. El consumo de alcohol limita su capacidad para conducir. Si bebe no debe conducir.

El consumo máximo recomendado de cerveza es m de 450 ml por día.

4.2.4. Marca del Producto



Figura 7. Isologo

La cervecería se llamará “Costeña”, esto se debe principalmente al hecho de que los locales de venta se sitúan en ciudades en el borde costero, otorgándole a la empresa un símbolo de identidad. Lo que se muestra en la figura 7 es un velero, el cual representa la sustentabilidad, ya que funcionan por medio de energía eólica, también otorga un símbolo de valentía, aventura y fortaleza. El color negro simboliza la elegancia y el amarillo es un elemento que llama la atención y transmite felicidad.

4.2.5. Características del envase

Para la entrega al consumidor final se utilizarán vasos de vidrio reciclados, los cuales serán rellenos y servidos en los puntos de venta. Para el despacho del producto a las diferentes sucursales se emplearán barriles de acero inoxidable.

Los vasos se diferenciarán en cuanto a su forma, donde cada vaso agrupará una categoría de estilo distinto. Por un lado está el modelo Weizen que se utilizará para el estilo Weissbier. Luego estará el vaso estilo Pinta Americana para los estilos Golden, Irish Red y Scottish Ale. El vaso tipo Tulipa agrupará los estilos India Pale, Black India y Red India. Finalmente el modelo Sniffer será servido en los estilos Stout, American Porter y Brown Ale

Los Barriles serán de acero inoxidable y se utilizarán principalmente para el almacenamiento y transporte de líquidos que se guardan bajo presión.

- **Material y Dimensiones**

Tabla 16. Tipos de envase y sus características.

Tipo envase	Material	Abertura (cms)	Capacidad (cc)	Altura (cms)	Diametro mayor (cms)	Diametro menor (cms)
Barril 30 lts	Acero Inoxidable	-	30.000,00	36,50	40,80	40,8
Weizen	Vidrio	5,00	500,00	18,00	5,00	2,5
Pinta Americana	Vidrio	6,00	680,00	15,20	6,00	6,0
Tulipa	Vidrio	8,00	570,00	13,00	10,00	9,0
Sniffer	Vidrio	11,00	540,00	11,00	12,00	11,0

Fuente: Elaboración Propia.

- **Características de Almacenamiento, Apilado y Protección**

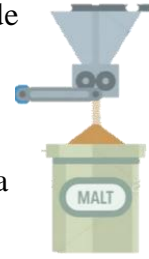
Vasos: Existirán 4 tipos de vaso. Estos se encontrarán en cada punto de venta y tendrán una repisa exclusiva para ellos dentro de las instalaciones. Las repisas deben contar con una puerta y divisiones para evitar que estos caigan.

Barriles: Los barriles adquiridos son apilables y pueden estar llenos o vacíos, los barriles vacíos tienen un peso de 9 kilos, sin embargo cuando estos son rellenos con cerveza alcanzan un peso de 36 kilos. Los barriles se apilarán en pallets (1 x 1,2 x 2,025 mts) donde cada piso, máximo 3, tendrá 6 barriles, es decir, por pallet se podrán agrupar hasta 24 barriles. Estos serán transportados con carros de carga semiautomáticos para los movimientos en la planta productiva y en la distribución.



4.2.6. Principales maquinarias para la producción de cerveza

- **Molino de Malta:** El tipo de molino utilizado en la producción de cerveza es el de manivela. Este consiste en un pequeño molino de metal, con muelas interiores ubicadas en plano vertical u horizontal. Los granos se echan por la parte superior y salen molidos por una boca inferior.



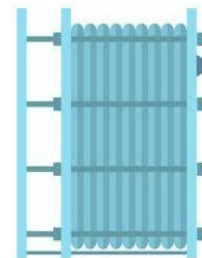
- **Olla de Maceración:** Es una olla o tanque de acero inoxidable que mezcla el grano molido con agua para permitir que el cereal malteado se active. Su forma y tamaño varían dependiendo del nivel de producción, pudiendo encontrar ollas comunes de 10 litros en producciones caseras y tanques de hasta mil litros en procesos industriales. Las características de las industriales son: cierres herméticos, conectores de mangueras, válvulas de medición y doble fondo para producciones industriales.



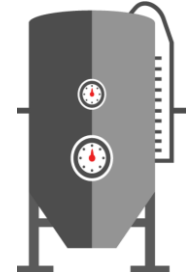
- **Olla de Cocción:** Cuenta con las mismas características de la olla de maceración, sin embargo, estas deben ser unidades distintas ya que el proceso productivo así lo requiere. La principal característica es que deben ser de acero inoxidable para soportar altas temperaturas.



- **Enfriador:** Uno de los procesos productivos requiere enfriar rápidamente la cerveza. Para esto se utiliza generalmente un instrumento llamado Serpentín. Este consiste en un tubo hueco y enrollado en espiral que sirve para enfriar el fluido en el cual se coloca. Existen también otras tecnologías más avanzadas como lo es el enfriamiento por placas las cuales vienen incorporadas al tanque de cocción.



- **Fermentadores:** Los fermentadores consisten en tanques o barriles de acero inoxidable aislantes y herméticos. Estos deben contar con un sistema que permita aislar la temperatura del mosto con la temperatura ambiente. También su material debe contar con propiedades antisépticas y su posición debe ser vertical.



4.2.7. Lugar de fabricación

La planta productora de cerveza estará ubicada en la Avenida Los Almendros #78, Sector Achupallas, Comuna de Viña del Mar, Región de Valparaíso, Chile.

4.2.8. Registros, Permisos y Patentes necesarias

El primer paso es que la empresa debe existir legalmente. La ley 20.659 sobre constitución, modificación, y disolución de sociedades comerciales es la que establece los procedimientos legales para hacerlo.

Es necesario un contrato de sociedad o un contrato de sociedad limitada. Ese contrato se lleva al Conservador de Bienes Raíces y se llena un formulario de registro que es el trámite final para que la empresa exista legalmente.

Una vez constituida la empresa se debe iniciar actividades en SII, esto puede ser en línea o suscribiendo presencialmente el formulario F-4415. En el caso de un cabaret (categoría en la que cabe la cervecería en tanto expende bebidas alcohólicas) se debe presentar un certificado que acredite el domicilio: contrato de arriendo. También debe realizarse la inscripción en el “Registro Nacional de Bebidas Alcohólicas” del SAG.

Una vez iniciada las actividades se debe obtener un certificado de informaciones previas, esto es que la Dirección de Obras Municipales especifique los antecedentes de zonificación

(es decir se revisa que se esté respetando el plano regulador). Este certificado es requisito para los dos trámites que siguen.

La solicitud de autorización sanitaria se hace en la SEREMI de Salud llenando el Formulario Solicitud de Autorización Sanitaria. Se debe adjuntar los siguientes documentos:

- Plano o Croquis de la Planta y sus Instalaciones Sanitarias
- Croquis de los Sistemas de Eliminación de Calor, Olor, Vapor y Sistema de Frío
- Certificado o Comprobante de Agua Potable y Alcantarillado Público
- Certificado de Zonificación

Es la municipalidad la que entrega la patente comercial e industrial y cada municipio establece los requisitos (siempre será uno de ellos la autorización sanitaria). En el caso de las patentes de alcoholes dependen del Concejo Municipal.

4.2.9. Certificaciones

- **ISO 9001:2015:** Se aplica a los sistemas de Gestión de Calidad de las organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo para la mejora de la calidad de los productos, y servicios, así como de la satisfacción del cliente.
- **ISO 14001:2015:** Especifica los requisitos necesarios para contar con un sistema de gestión ambiental, con el fin de que una organización pueda gestionar sus responsabilidades ambientales de una manera sistémica y contribuya así a la sostenibilidad. Es aplicable a cualquier organización independiente de su tamaño, tipo y naturaleza. Esta norma no establece criterios de desempeño ambientales específicos. Por ende puede ser utilizada en su totalidad o en parte para mejorar sistemáticamente la gestión ambiental.
- **Certificación de neutralización de Huella de Carbono:** Esta certificación garantiza que se han contabilizado y neutralizado las emisiones de gases de efecto invernadero

asociadas a una empresa producto o servicio. Es entregada por la empresa chilena Green Solutions.

- **Certificación de medición Huella del Agua:** Esta certificación indica que se han calculado y reducido al mínimo posible el volumen total de agua dulce utilizada para producir los bienes y servicios de una organización. Es entregada por la empresa chilena Green Solutions.
- **Certificación medalla Oro, Plata o bronce Copas cervezas de América:** Evento cervecero más importante en Latinoamérica, el cual busca destacar, consolidar y reunir a la industria cervecera del continente. Esto a través del reconocimiento y la retroalimentación por parte de a lo menos 80 jueces de gran reconocimiento internacional, los cuales evalúan atributos, cualidades y posibilidades de mejora de cada muestra. Cada etiqueta es evaluada según la definición de estilos del BJCP.

4.3. Descripción Proceso de Producción

4.3.1. Flujo grama Proceso Productivo

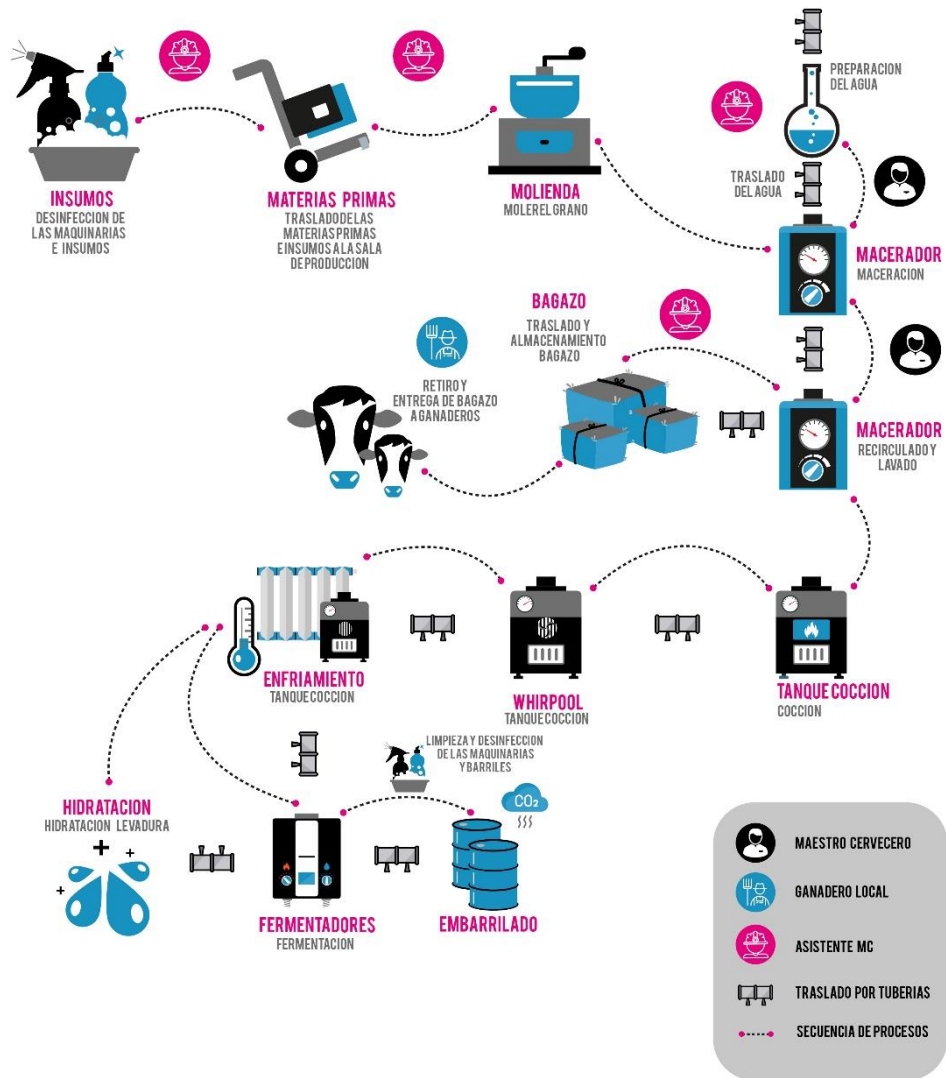


Figura 8. Flujograma Proceso Productivo.

Fuente: Elaborado para este proyecto por Gabriela Sánchez, Diseñadora Gráfica

4.3.2. Proceso Productivo Principal

- **Preparación del agua:** El agua potable disponible en la planta para la producción de cerveza pasa por un proceso de filtrado, mediante un filtro de carbón vegetal que se conecta al tubo de salida de agua. De esta manera se obtiene el agua con una composición química óptima para la elaboración de cerveza.
- **Traslado de los insumos:** las materias primas son trasladadas desde Santiago (proveedor principal) a la planta de elaboración a través de un camión eléctrico. Estas son guardadas en el almacén de materias primas.
- **Molienda:** La molienda consiste en triturar el grano (cebada malteada o avena) extrayéndose la mayor cantidad de almidón (para extraer azúcares).
- **Maceración:** Proceso donde el almidón se transforma, mediante procesos naturales, en azúcares. Consiste en mezclar el grano molido con agua a una temperatura de 42°C a 70°C, la cual varía según cada receta (90 minutos).
- **Recirculado y lavado:** El mosto, sustancia líquida resultante de la maceración, se recircula y filtra para extraer la mayor cantidad de almidón. Al mismo tiempo se separan las impurezas y las partículas sólidas. Esto detiene la actividad enzimática.
- **Cocción:** El mosto se hierve a 100°C con el objetivo de eliminar las bacterias que hayan podido aparecer durante los procesos anteriores, a su vez, es en este momento cuando se añade el lúpulo, ingrediente que aportará el aroma y amargor deseados. Se suelen colocar diferentes tipos de lúpulos en diferentes momentos de la cocción. También es en este proceso donde se utilizan los ingredientes secundarios, según lo requiera la receta.

- **Whirlpool:** La función de este proceso es remover ciertas sustancias volátiles consideradas defectuosas en la cerveza. Esto se realiza a través de la rotación del líquido hasta crear un remolino, el cual provocará que las partículas y los sólidos se acumulen en el centro de la cuba, donde sedimentarán, para luego retirar el mosto desde la superficie.
- **Enfriamiento:** Proceso en el cual se lleva la temperatura del Mosto recién salido de cocción a temperatura ambiente. Proceso necesario para la fermentación. Se realiza a través de un enfriador de placas dentro de la olla de cocción.
- **Hidratación:** Se prepara la levadura mediante su transformación a estado líquido. Se realiza con agua a una temperatura entre 25°C a 30°C.
- **Fermentación:** Proceso en el cual los azúcares resultantes en el proceso de maceración se transforman en alcohol y CO₂. Esto se realiza a través del almacenamiento de la levadura a una temperatura de 18°C. El mosto no debe entrar en contacto con el aire.
- **Maduración/Almacenamiento:** Dependiendo del estilo de cerveza es posible que se necesite cierto tiempo de maduración para que se estabilicen los sabores o para que el producto final gane complejidad. Esto se realiza dentro de los mismos fermentadores y pueden ser almacenados aquí hasta su distribución sin que la calidad del producto final se vea perjudicada.
- **Carbonatación Forzada con CO₂:** Se realiza inyectando gas carbónico (CO₂) en la cerveza, con el objetivo de crear espuma y gasificar el producto final.

4.3.3. Procesos productivos secundarios

- **Desinfección de las maquinarias:** Antes de comenzar el proceso productivo se deben desinfectar todas las máquinas, equipos e insumos a utilizar (productos químicos)
- **Desinfección y Lavado de las Maquinarias:** Luego de terminado el proceso productivo se deben lavar y desinfectar todos los equipos y utensilios utilizados, a través de una Hidro lavadora y productos químicos.
- **Bagazo:** Sustancia solida compuesta del conjunto de cascara de grano utilizado. Esta ya no es necesaria en el proceso productivo, por lo que se debe reutilizar. El bagazo es una excelente fuente nutritiva para ganado, su duración es de 3 días.
- **Almacenamiento Bagazo:** Luego de terminada la maceración, la sustancia sólida se debe trasladar a un recipiente hermético, para evitar así su descomposición. Se almacenará hasta que ganaderos locales vengan a retirarla, entregándoselas de manera gratuita.
- **Almacenamiento agua desechada:** El agua que ya no es requerida luego del proceso de enfriamiento será almacenada en tanques, para posteriormente ser reutilizada (ejemplo, lavar los equipos)
- **Lavado de Barriles:** Se deben ingresar los barriles recopilados desde los puntos de ventas a la lavadora llenadora automática para que sean limpiados.

4.3.4. Cursograma Analítico

El proceso comienza con la desinfección de las maquinarias e insumos (20) y el traslado de las materias primas e insumos a la sala de producción (15). El primer proceso consiste en moler el grano (60) en paralelo se preparara el agua (60). Luego se traslada (10) el grano molido en paralelo con el traslado (30) del agua. Una vez reunidas el agua con el grano se

realiza el proceso (90) de Maceración, posteriormente dentro de la misma maquina se realiza el proceso (60) de recirculado y filtrado. Seguido se mide (5) el Ph del mosto resultante. En paralelo al proceso de recirculado y filtrado se traslada (10) el bagazo para ser almacenado (10) hasta que lo retiren los ganaderos locales. Se traspasa (20) el mosto al tanque de cocción. Se cuece (90) el mosto mientras que se le añade lúpulo. Se deja reposar (5) y comienza, en el mismo tanque, el proceso (30) del Whirlpool. Se deja reposar (5) y se enfriará (30) a través de placas. Al mismo tiempo que el agua se va enfriando se traslada (-) a través de tubos para ser almacenada (5) y reutilizada. Luego se hidrata la levadura (15) y se traspasa (20) el mosto del tanque de cocción a los fermentadores. Terminado el proceso se deben limpiar todas las maquinarias (40) y limpiar (90) veintinueve barriles. Paralelo a esto comenzó el largo proceso (8.640) de Fermentación, seguido por el proceso (5.760) de Maduración. Una vez terminados los procesos se conectará (5) el producto para ser embarrilado (90).

Tabla 17. Cursograma proceso productivo

Proceso	Maquinaria Requerida	Duración (Minutos)	Distancia (Metros)	○ □ D → ▽	Observaciones
Desinfección de las Maquinarias	Insumos	20	-	●	-
Traslado de las MP e insumos	Carro Carga	15	-	●	-
Molienda	Molino de Malta	60	-	●	Revisar granos
Traspaso de Máquina	Contenedor Plástico	10	1	●	-
Tratamiento del agua	Tanque de Agua	60	-	●	-
Traslado del agua	Bomba y tubos	30	1	●	-
Maceración	Macerador	90	-	●	63°C
Filtrado y lavado	Bomba y tubos	60	-	●	-
Control Ph	Tester Ph	5	-	●	Ph entre 5,2 a 5,7
Traslado Bagazo	Contenedor Plástico	10	3	●	-
Almacenamiento Bagazo	Contenedor Plástico	10	-	●	Cerrar contenedor
Traspaso de Máquina	Bomba y tubos	20	1	●	-
Cocción	Tanque cocción	90	-	●	100°C
Reposo	Tanque cocción	5	-	●	-
Whirlpool	Tanque cocción	30	-	●	-
Reposo	Tanque cocción	5	-	●	-
Enfriamiento	Tanque cocción	30	-	●	Placas integradas
Traslado Agua desechada	Bomba y tubos	-	5	●	Conectar a Serpentin
Almacenamiento Agua desechada	Tanque de Agua	5	-	●	-
Hidratación Levadura	Insumos	15	-	●	-
Traspaso de Máquina	Bomba y tubos	20	2	●	-
Fermentación	Fermentadores	8.640	-	●	Mantener a 18°C
Limpieza y Desinfección Maquinarias	Hidro Lavadora/Insumos	40	-	●	-
Lavado de 29 barriles	Embariladora Auto.	90	-	●	Preparar barriles lote
Maduración	Fermentadores	5.760	-	●	Sellar Fermentador
Carbonatación Forzada	Embariladora Auto.	72	-	●	Mover Barril

Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Etapas de producción

- **Etapa 1:** Comprende desde la preparación del agua y materias primas hasta el Enfriamiento.

Tabla 18. Tiempos y responsables producción Etapa 1.

Actividades	Tiempo	Responsable
Desinfección de las Maquinarias	20	Asistente MC
Traslado de las MP e insumos	15	Asistente MC
Molienda	60	Asistente MC
Traspaso de Máquina	10	Asistente MC
Tratamiento del agua	-	Maestro Cervecerero
Traslado del agua	30	Asistente MC
Maceración	90	Maestro Cervecerero
Filtrado y lavado	60	Asistente MC
Control Ph	5	Maestro Cervecerero
Traslado Bagazo	-	Asistente MC
Almacenamiento Bagazo	-	Asistente MC
Traspaso de Máquina	20	Asistente MC
Cocción	90	Maestro Cervecerero
Whirpool	10	Maestro Cervecerero
Enfriamiento	30	Maestro Cervecerero
Traslado Agua desechada	-	Asistente MC
Almacenamiento Agua desechada	-	Asistente MC
Limpieza y Desinfección Maquinarias	-	
Cantidad Total Minutos	440	
Cantidad Total Horas	7,33	
Total Días Laborales	1	

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 2: Desde la hidratación de la levadura hasta la maduración.

Tabla 19. Tiempos y responsables producción Etapa 2 y 3

Actividades	Tiempo	Responsable
Hidratación Levadura	15	Asistente MC
Traspaso de Máquina	20	Asistente MC
Fermentación	10.080	Asistente MC
Maduración	10.080	Asistente MC
Cantidad Total Minutos	20.195	
Cantidad Total Horas	336,6	
Total Días	14	

Actividades	Tiempo
Lavado barriles recopilados (29)	90
Carbonatación Forzada	-
Total Minutos	90
Total Horas	1,5

Fuente: Elaboración propia

4.4. Tecnología

La empresa contará con un departamento de Investigación y Desarrollo con profesionales altamente calificados. Este departamento estará encargado de descubrir y estudiar avances tecnológicos relacionados a la ingeniería de los procesos con el fin de mejorarlos constantemente. La incorporación anual de tecnología a la planta contribuirá a la mejora de la capacidad productiva y eficiencia de los procesos. Así también, para la inversión inicial de la planta productiva se contemplan equipos e insumos de un alto nivel tecnológico. A continuación se hará una descripción de las empresas (detalles en anexo 20) y equipos involucrados en la producción y distribución:

4.4.1. Blichmann

Blichmann Engineering es una empresa estadounidense de diseño y fabricación que vende productos de alta ingeniería a través de minoristas de cerveza y vino. Para más información de la empresa. De esta empresa se obtendrá el equipo eléctrico para la elaboración de cerveza.

Para las operaciones se utilizará el modelo 5 BBL HYBRID™ BREWHOUSE. Este modelo además de contar con una gran cantidad de elementos y características de alto nivel tecnológico cuenta con calentadores eléctricos lo cual se presenta como una fuerte ventaja competitiva y como una alternativa sustentable a su contraparte a gas, la cual abarca la mayor parte del mercado. Este modelo tiene una capacidad máxima de 1.110 litros, y una capacidad optima de 870 litros. El bloque completo consume 43.22 (kW) donde 9 (kW) son utilizados para los calentadores y 34.32 (kW) para el panel de control. El bloque consiste en 3 tanques de acero inoxidable de 1,2 metros de diámetro cada uno por 1,14 metros de alto.

BLICHMANN
ENGINEERING™



Figura 9. Proveedor principal maquinaria de producción.

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.2. Ilasa

Creada para atender el exigente mercado de suministros industriales en Chile. Las líneas de negocio creadas están enfocadas principalmente hacia las áreas de la intralogística e industrial. Se obtendrá de la empresa el camión de carga SpitEcar 1.5 T cuya característica más destacada es que funciona con baterías, es decir, es eléctrico. Este camión trae dificultades, ya que su velocidad máxima es de 45 kms/h y su alcance de 20 kms. Sin embargo, el camión se utilizará sólo para el abastecimiento de los puntos de venta, por lo que no se requiere de mayor alcance. Además, se dispondrá de una batería cargada en cada punto de venta con el fin de evitar interrupciones en la cadena de suministro. Su lentitud permitirá que llame la atención, sobre todo porque su fachada será modificada para que comunique los valores de la empresa en cuanto a sustentabilidad y contribuya así al posicionamiento de la marca.

ILASA

Figura 10. Isologo Ilasa

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Enel

Enel es una empresa global, con sólidas raíces en el sector energético y con una estrategia abierta centrada en la digitalización, la sostenibilidad y la innovación. Para solventar el consumo de energía eléctrica total de la planta, es necesario contar con un generador, que en este caso será de energía renovable. Se utilizarán paneles solares fotovoltaicos para abastecer de energía eléctrica a todo el sistema productivo, véase anexo 18. El proceso es posible evidenciarlo en la siguiente imagen:

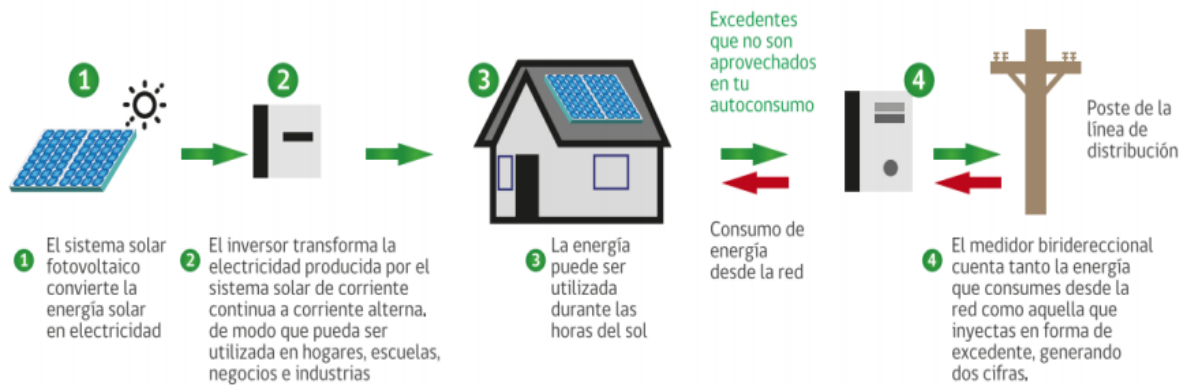


Figura 11. Funcionamiento sistema "Netbilling"

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de la planta, se trabajó bajo el supuesto de máxima utilización de los recursos que funcionan en base a la energía eléctrica, esto quiere decir que todos los insumos trabajan y funcionan al mismo tiempo, alcanzado una sumatoria de potencia total de 72.936 W, para lo cual se provee de siete kits fotovoltaicos de 10 kWp y uno de 3 kWp, obteniendo un total de 73.000 W de capacidad de potencia eléctrica, permitiendo abastecer en una situación crítica máxima a la planta, resultando un saldo de 64 W, lo que permite amortiguar posibles desviaciones respecto al consumo y a las potencias a utilizar en el proceso productivo

4.4.4. SAP Business One

SAP proporciona la oportunidad de sustituir un gran número de sistemas independientes, que se han desarrollado e instalado en organizaciones ya establecidas, con un solo sistema modular. Cada módulo realiza una función diferente, pero está diseñado para trabajar con otros módulos. Está totalmente integrado ofreciendo real compatibilidad a lo largo de las funciones de una empresa. El ERP específico que adquirirá la empresa será el “Business One” el cual se caracteriza por ser flexible y por contar con un módulo de producción. Así también esta puede ser implementada en la nube y es compatible tanto en plataformas de servidor HANA como de Microsoft SQL. Su valor anual será de USD \$55.000 para 20 usuarios.

4.4.5. SuperMaq

Empresa líder en equipamiento gastronómico para Chile. Esta ofrece variadas alternativas las cuales cuentan con altos niveles en tecnología y calidad. Provee de maquinarias e insumos, de fabricación nacional e internacional, para el rubro Gastronómico.

La empresa adquirirá Cámaras de Almacenamiento refrigerado par cada bodega, destacando la de la planta productiva la cual tendrá de cinco metros de largo, por cinco metros de profundidad, por dos puntos cinco metros de altura. Esta maquinaria pretende mantener la cerveza terminada a una temperatura de 1°C con el objetivo de que su calidad no se vea modificada.

4.4.6. Czech Brewery System

Es una empresa Checoslovaca con líneas industriales para la producción de cerveza vino y otras bebidas carbonizadas. Estos productos se conciben bajo un enfoque checo tradicional y moderno. Su misión principal es la de difundir la reputación de la cerveza checa de la alta calidad por todo el mundo. Ofrece n equipos con altos estándares tecnológicos y de calidad.

Se adquirirá una máquina diseñada para la limpieza y el llenado automático de barriles, el cual puede llegar a embarrilar 19 barriles por hora.

4.5. Layout

A continuación se muestra la distribución de las instalaciones según el plan real de la infraestructura. Para ver los Layout de los puntos de venta diríjase al Anexo 21. Los Layout se realizaron en base a los planos reales y su distribución fue realizada a una escala real. Para visualizar la normativa legal en materia de seguridad y protección diríjase al Anexo 22.

La planta se distribuirá en base a procesos, pudiendo visualizar un estilo corchete. En el medio de la planta se ubicarán las cámaras de frío. Las oficinas se encontrarán en un segundo piso ubicado en los inicios de la planta.

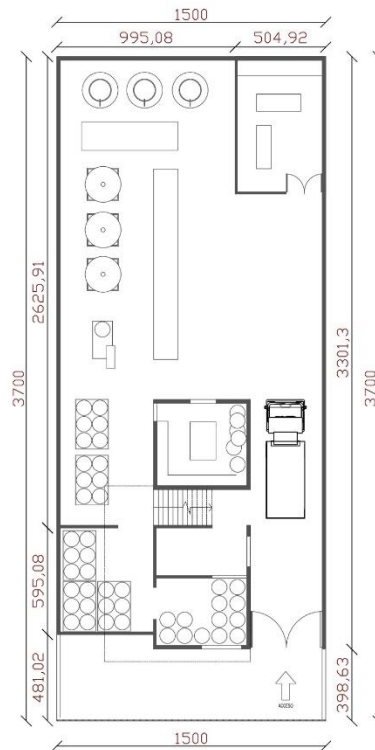


Figura 12. Distribución instalaciones Planta productiva.

Fuente: Elaborado para este proyecto por Lucas Astorga, Arquitecto

4.6. Tamaño del Proyecto

Para contar con un mayor control de calidad, sustentabilidad en las operaciones y eficiencia en las operaciones, la empresa asumirá el rol de productor, distribuidor y comercializador. Para la producción se contará con una planta de 640m² construidos ubicada en el punto medio de los puntos de venta, esto con el fin de hacer más eficiente la cadena de abastecimiento de las operaciones. La planta contará con una capacidad productiva mensual de 406 barriles equivalentes a 12.180 litros, cubriendo los requerimientos de la demanda esperada hasta el quinto año del horizonte de evaluación. La capacidad ociosa es alta en los primeros años de operación, alcanzando el 54% el primer año, sin embargo, esta situación irá disminuyendo a través de los años, debido al aumento esperado de la demanda, llegando al quinto año a un nivel de capacidad ociosa del 4%. Vale destacar que Costeña es de las pocas empresas en el mercado que utilizará equipos eléctricos para la producción de cerveza. El objetivo de esto es cumplir con los objetivos estratégicos en cuanto a sustentabilidad.

Para el proceso de distribución la empresa contará con dos vehículos de carga eléctricos. Por un lado, el camión eléctrico SpitCar 1.5 el cual tiene una capacidad de transporte de hasta sesenta barriles por viaje. Su batería tendrá una capacidad de recorrido de hasta 20 kms. Cada punto de venta tendrá una batería de respaldo con el objetivo de disminuir el riesgo de interrumpir la cadena de abastecimiento. Por otro lado, se contará con el furgón Renault Kangoo ZE con una capacidad para transportar cincuenta barriles. La cantidad de viajes para el abastecimiento de insumos (Santiago) estimada mensual para el año uno es de cuatro y de ocho para el quinto año. Para el tramo de abastecimiento con los puntos de venta se estima un máximo de trece viajes al mes.

4.7. Localización

4.7.1. Fundamentos de la elección del conjunto de comunas

El primer factor a considerar es la cercanía con los clientes. Para escoger la mejor ubicación primero se determinará la cantidad total de habitantes por comuna, donde se seleccionarán las que cuenten con la mayor cantidad de público objetivo. El grupo de comunas escogido será entonces el conformado por las comunas de Valparaíso, Viña del Mar y Concón. A continuación se visualizarán las zonas comerciales.

4.7.2. Plan Regulador

Zonas Comerciales

Según el Plan Regulador de cada comuna, las zonas comerciales son:

- **Zona Comercial Valparaíso:** Podemos determinar las grandes zonas comerciales como aquellas que se encuentran desde Plaza Echaurren por el oeste hasta Av. Argentina por el este, la línea férrea por el norte hasta y por el sur un conjunto de calles y Avenidas, tales como: Av. Colón y Condell. El segundo sector lo componen los Cerros Alegre y Concepción. Según el perfil del consumidor objetivo se escogerá la zona 2.



Figura 13. Zona comercial Valparaíso.
Fuente: Elaboración propia

- **Zona Comercial Concón:** La primera corresponde al centro histórico entre la Av. Barros Borgoño y Calle Labarca por el norte; Vergara por el sur; calle 2 por el oeste; y calle 14 por el este. La segunda corresponde al espacio entre el eje Concón-Reñaca y el borde costero Borgoño; desde Vergara hacia el suroeste. La tercera corresponde al triángulo formado por la calle Río Imperial; Av. el Láscar; y la calle Primera Transversal por el este. Según el perfil del consumidor objetivo se escogerá la zona 2.



Figura 14. Zona comercial Concón.
Fuente: Elaboración propia

- **Zona Comercial Viña del Mar:** Existen tres zonas comerciales. La primera es el centro que comprende entre el estero y la línea del metro, y entre el Cerro Castillo y la Plaza Vergara; la segunda es el pericentro que es la prolongación hacia el oriente hasta 14 norte incluyendo la calle San Martín; y la tercera es el subcentro que comprende las calles Quillota, San Antonio, 15 norte y sus alrededores. Según el perfil del consumidor objetivo se escogerá la zona 2, hacia los ponientes.



Figura 15. Zona comercial Viña del Mar.
Fuente: Elaboración propia

4.7.3. Plan Regulador

Zonas Industriales: La cervecería se ubicará en una de las tres comunas donde se instalarán los puntos de venta.

- **Zona Productiva Industrial Inofensiva Valparaíso:** Las zonas industriales Portuarias (ZEU PT) que no se emplazan en el puerto se encuentran dentro de los sectores de Placilla, Camino a la Pólvora, y Curauma.
- **Zona Productiva Industrial Inofensiva Viña del Mar:** La zona industrial se encuentra en el sector de El Salto y en el extremo oriente de la calle 1 norte. Así también, podemos evidenciar una zona industrial que no refleja el Plan regular, esta se encuentra entorno a la Ruta Ch-64.
- **Zona Productiva Industrial Inofensiva Concón:** La zona de extensión urbana productiva inofensiva corresponde al área al norte de la ruta Ch-64 y al sur del Río Aconcagua.

4.7.4. Descripción del proceso de selección para la mejor infraestructura y ubicación

El proceso de selección para la mejor ubicación de los puntos de venta consistirá en:

- Seleccionar una lista de factores o requisitos con los que debe contar la infraestructura.
- Determinar cuáles son las características esperadas, y asignarle una puntuación de tres puntos a cada uno por igual. Es decir, si el inmueble analizado cumple con el requerimiento, obtendrá una puntuación de tres puntos. El inmueble obtendrá una puntuación de dos si cumple parcialmente con los requerimientos, y de uno si es que no cumple.
- El inmueble que presente una mayor puntuación será el escogido.

4.7.5. Ubicación específica de los puntos de ventas

Para escoger la mejor ubicación, se cotizarán y compararán tres infraestructuras distintas y actualmente disponibles, según una serie de factores considerados esenciales.

4.7.5.1. Valparaíso

Se escogerá la opción 1 ubicada en calle Pilcomayo #579, Cerro Concepción, Valparaíso.

Tabla 20. Cuadro selección mejor infraestructura Valparaíso.

Factores / Opciones	Esperada	Ptje	Opción 1	Ptje 1	Opción 2	Ptje 2	Opción 3	Ptje 3
Dirección	Cerro Alegre o Concepción	3	Pilcomayo	3	Plazuela San Luis	3	Lautaro Rosas	3
Valor arriendo	\$ 1.500.000	3	\$ 1.800.000	1	\$ 1.100.000	2	\$ 950.000	3
Total m2 construidos	100	3	150	3	170	3	170	3
Rubro negocio anterior	Restourant/Bar	3	Restourant/Bar	3	Restaurante	3	Restaurante	3
Terraza/Patio	Si	3	Si	3	No	1	No	1
Infraestructura Cocina	Si	3	Si	3	Si	3	Si	3
Cantidad de baños	2	3	3	3	3	3	4	3
Facilidad de Acceso	Alta	3	Media	2	Media	2	Media	2
Cercanía con competencia directa	Baja	3	Alta	3	Media	2	Media	2
Cercanía con Bancos	Alta	3	Media	2	Media	2	Media	2
Facilidad Acceso Agua	Si	3	Si	3	Si	3	Si	3
Accesos a depósitos de basura	Si	3	Si	3	Si	3	Si	3
Seguridad	Alta	3	Media	2	Media	2	Media	2
Estacionamientos	Si	3	No	1	No	1	No	1
Total		42		35		33		34

Fuente: Elaboración Propia.

Todas las infraestructuras cumplen con los requerimientos necesarios, sin embargo el factor decisor fue la existencia de terraza. La opción uno cuenta con este requerimiento, ya que, satisface los hábitos de los consumidores y la normativa legal.



Figura 16. Ubicación elegida Valparaíso. Fuente: Googlemaps 2018.

4.7.5.2. Viña del mar

Se escogerá la opción 1 ubicada en calle 5 norte #195, Viña del Mar

Tabla 21. Cuadro de opciones Viña del Mar.

Factores / Opciones	Esperada	Ptje	Opción 1	Ptje 1	Opción 2	Ptje 2	Opción 3	Ptje 3
Dirección	Ponientes	3	5 norte c/ 5 poniente	3	3 norte c/ 2 poniente	3	6 norte c/4 poniente	3
Valor arriendo	2.000.000	3	\$ 2.961.607	1	\$ 2.950.000	2	\$ 2.692.370	3
Total m2 construidos	100	3	200	3	190	3	260	3
Rubro negocio anterior	Restaurant/Bar	3	Restourant	3	Restaurant	3	Bar	3
Terraza/Patio descubierto	Si	3	Si	3	No	1	Si	3
Infraestructura Cocina	Si	3	Si	3	No	1	No	1
Cantidad de baños	2	3	4	3	3	3	4	3
Facilidad de Acceso	Alta	3	Alta	3	Alta	3	Alta	3
Cercanía con competencia directa	Baja	3	Alta	3	Media	2	Alta	1
Cercanía con Bancos	Alta	3	Alta	3	Alta	3	Alta	3
Facilidad Acceso Agua	Si	3	Si	3	Si	3	Si	3
Accesos a depósitos de basura	Si	3	Si	3	Si	3	Si	3
Seguridad	Alta	3	Alta	3	Alta	3	Alta	3
Estacionamientos	Si	3	No	1	No	1	No	1
Total		42		38		34		36

Fuente: Googlemaps 2018.

Las opciones uno y tres cumplen ampliamente con todos los requerimientos necesarios, sin embargo, el factor decisor fue la existencia de una infraestructura de cocina, donde la opción uno cumpliría con este requerimiento, mientras la dos no.

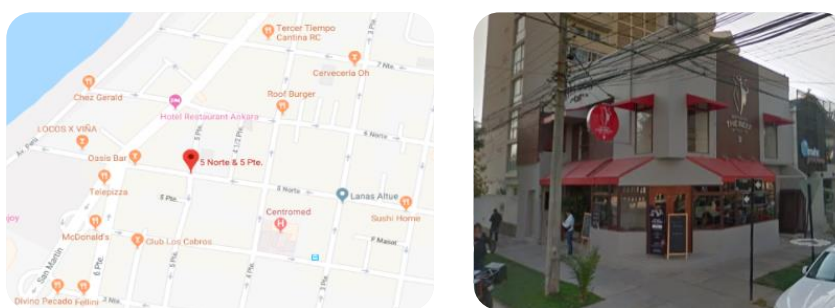


Figura 17. Ubicación elegida Viña del Mar.

Fuente: Googlemaps 2018

4.7.5.3. Concón

Se escogerá la opción 2 ubicada en Manantiales #811, Concón, Valparaíso

Tabla 22. Cuadro de opciones Concón.

Factores / Opciones	Esperada	Ptje	Opción 1	Ptje 1	Opción 2	Ptje 2	Opción 3	Ptje 3
Dirección	Avda Concón-Reñaca	3	Avda Concón c/Magallanes	3	Avda Concón c/Manantiales	3	Santa Maria c/ Prado	2
Valor arriendo	1.500.000	3	\$ 1.548.000	1	\$ 1.235.161	2	\$ 960.680	3
Total m2 construidos	100	3	95	2	160	3	101	3
Rubro negocio anterior	Restaurant/Bar	3	Comercializadora	1	Consulta médica	1	Comercializadora	1
Terraza/Patio descubierto	Si	3	No	1	Si	3	No	1
Infraestructura Cocina	Si	3	No	1	No	1	No	1
Cantidad de baños	2	3	2	1	3	3	2	3
Facilidad de Acceso	Alta	3	Alta	2	Alta	3	Media	2
Cercanía con competencia directa	Baja	3	Media	2	Media	2	Media	2
Cercanía con Bancos	Alta	3	Alta	3	Alta	3	Alta	3
Facilidad Acceso Agua	Si	3	Si	3	Si	3	Si	3
Accesos a depósitos de basura	Si	3	Si	3	Si	3	Si	3
Seguridad	Alta	3	Media	2	Alta	3	Media	2
Estacionamientos	Si	3	Si	3	Si	3	Si	3
Total		42		28		36		32

Fuente: elaboración Propia.

Las opciones dos y tres cumplen ampliamente con todos los requerimientos necesarios, sin embargo, la elección se basó en que la opción uno cuenta con terraza, el cual es un factor necesario debido a que satisface los hábitos del consumidor y la normativa legal.

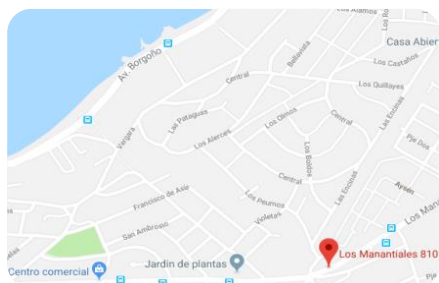


Figura 18. Ubicación elegida Concón

Fuente: Googlemaps 2018.

4.7.6. Ubicación Planta Productiva

Para encontrar la mejor opción y ubicación de la planta productiva se realizarán dos procesos de selección. El primero hace relación a opciones que cumplan con tres requerimientos esenciales, estos son:

- Contar con un mínimo de 250 m² construidos, y 500 m² total.
- El valor total de la infraestructura no puede superar los \$300.000.000
- Debe ubicarse dentro del Plan Regulador establecido por cada comuna, o en su defecto contar con uso de suelo industrial.

4.7.6.1. Primera Selección

Se realizó una recopilación de la oferta de galpones en las tres comunas seleccionadas que cumplen con los requerimientos recién señalados. Donde en base a un análisis realizado a la información encontrada se puede deducir que:

- Valparaíso cuenta con una amplia oferta de galpones en las zonas de Curauma y Placilla, sin embargo la mayor parte de estos superan los \$400.000.000 debido a que la cantidad total de m² ofrecidos comienza desde los 1.000 m². Por otro lado, Viña del mar ofrece múltiples opciones que satisfacen los requerimientos exigidos para la primera etapa de selección. Bajo la misma línea, Concón cuenta con una amplia oferta que cumple los requerimientos exigidos, sin embargo, estos se ofrecen bajo la modalidad de arriendo.

Según este análisis preliminar, se compararán ocho potenciales infraestructuras, de las cuales cuatro se encuentran en Viña del Mar, dos en Valparaíso y dos en Concón.

Las alternativas que satisfacen los requerimientos de la primera selección son, ordenados de menos a mayor costo son los reflejados en la Tabla 24:

Tabla 23. Cotización planta productiva.

Ubicación/Datos	Valor m2	Cantidad m2 construido	Valor total
Achupallas 4, Viña del Mar	\$ 276.923	650	\$ 180.000.000
Placilla 2, Valparaíso	\$ 324.490	490	\$ 159.000.000
Achupallas 1 , Viña del Mar	\$ 466.667	300	\$ 140.000.000
Achupallas 2, Viña del Mar	\$ 470.000	500	\$ 235.000.000
Placilla 1, Valparaíso	\$ 488.889	450	\$ 220.000.000
Achupallas 3, Viña del Mar	\$ 538.474	450	\$ 242.313.300
Ruta 64, Concón	\$ 550.000	400	\$ 220.000.000
Mantagua, Concón	\$ 615.871	350	\$ 215.554.981

Fuente: Elaboración Propia.

Las Opciones Achupallas 4 y Placilla 2 y Achupalla 1 cumplen los requerimientos en cuanto a m2 mínimos y su valor no supera el máximo exigido de \$350.000.000

4.7.6.2. Segunda Selección

La segunda etapa contempla comparar las 2 mejores opciones escogidas en base a factores más específicos e igualmente necesarios que los utilizados en la etapa de selección de la mejor infraestructura y ubicación de los puntos de venta.

Tabla 24. Cuadro de opciones planta productiva.

Factores / Opciones	Esperada	Ptje	Opción 1	Ptje 1	Opción 2	Ptje 2	Opción 3	Ptje 3
Dirección	-	-	Achupallas 1	-	Achupallas 4	-	Placilla 2	-
Costo Adquisición	\$ 300.000.000	3	\$ 140.000.000	3	\$ 180.000.000	1	\$ 159.000.000	2
Total m2	250	3	900	3	650	2	490	1
Total m2 construidos	250	3	300	1	640	3	456	2
Oficinas	7	3	0	1	3	2	4	3
Cercanía con Proveedores (kms)	110	3	120	2	120	2	104	3
Promedio distancia con Puntos de venta (kms)	25	3	16	2	13,6	3	19,5	1
Instalación eléctrica Trifásica	Si	3	No	1	Si	3	No	3
Facilidad de Acceso (Trabajadores)	Alta	3	Alta	3	Alta	3	Alta	3
Cercanía con Municipalidad, notarías y SII	Alta	3	Baja	1	Baja	1	Baja	1
Cercanía con Bancos	Alta	3	Baja	1	Baja	1	Baja	1
Facilidad Acceso Agua	Si	3	Si	3	Si	3	Si	3
Retiro de Basura (Municipalidad)	Si	3	Si	3	Si	3	Si	3
Seguridad	Alta	3	Media	2	Media	2	Media	2
Total		39		26		29		28

Fuente: Elaboración Propia.

La planta productiva se encontrará entonces en el Paradero 12, Achupallas, Viña Del Mar.

Vale destacar que todas las infraestructuras presentan una puntuación relativamente baja en comparación con la puntuación esperada. Sin embargo, todas presentan montos de adquisición inferiores a los máximos exigidos, y cumplen con lo esperado en relación a la cantidad de m2 construidos y totales. Así también las distancias con los puntos de venta son inferiores a la exigida. La opción 1 y 2 son las más lejanas a los proveedores con 120 kms comparado con Concón que presenta 104 kms. La opción 2 y 3 cuentan con una instalación eléctrica trifásica. Todas las opciones cuentan con un fácil acceso para los trabajadores, están cercanas a la Municipalidad y los Bancos, la Municipalidad hace retiros de desecho en el sector, todas cuentan con acceso a la red de suministro de Esva y existe un alto nivel de seguridad en el sector, ya que todas se encuentran a pocos kms de una comisaria.

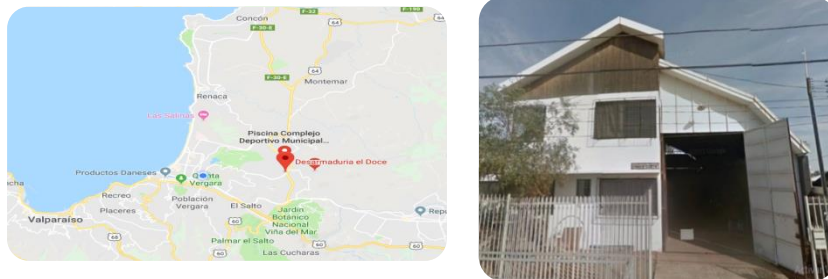


Figura 19. Googlemaps 2018

4.8. Presupuesto de Operación

4.8.1. Inversiones: Costo de Terreno, Obras Civiles, Equipos, Otros

Tabla 25. Inversión Inicial Plan de Operaciones

Productos	Proveedor	Q	Costo Neto	Costo Total
Terreno planta productiva	Grossman	1	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000
Kit Paneles Foto. 10KWP Trif.	Enel	7	\$ 10.000.000	\$ 70.000.000
Camión Eléctrico	Ilasa	1	\$ 31.167.500	\$ 31.167.500
Fermentadores	Mecaninox	10	\$ 2.500.000	\$ 25.000.000
Bloque de Cocción 5BBL	Bichmann	1	\$ 19.994.286	\$ 19.994.286
Generador Planta Productiva	Gscom	1	\$ 3.874.713	\$ 3.874.713
Lavadora de Barriles	Czech Brewery System	1	\$ 19.862.710	\$ 19.862.710
Barriles 30 litros	Insumos Cervecedores	290	\$ 60.000	\$ 17.400.000
Furgón Eléctrico "Kangoo ZE"	Renault	1	\$ 14.285.714	\$ 14.285.714
Baterías Camión	Ilasa	3	\$ 2.694.109	\$ 8.082.328
Cámara de Frío 5x5x2,5	Supermaq	1	\$ 7.890.000	\$ 7.890.000
Kit Paneles Foto. 30 KWP Mon.	Enel	1	\$ 3.521.008	\$ 3.521.008
Sistema de Ventilación	Samsung	8	\$ 319.319	\$ 2.554.555
Broker (Importaciones)	Light House	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Instalación Maquinarias	Soluciones EC E.I.R. L	1	\$ 2.100.840	\$ 2.100.840
Despacho Maquinarias	Tur Bus Cargo u Otros	1	\$ 1.848.739	\$ 1.848.739
Computadores	PC Factory	7	\$ 243.697	\$ 1.705.882
Construcción Camarines (m2)	Construcciones Rubio	8	\$ 184.874	\$ 1.478.992
Instalación cámara	Supermaq	1	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Iluminación planta productiva	Eglo	21	\$ 54.597	\$ 1.146.529
Cerámicas (m2)	Sodimac	100	\$ 10.916	\$ 1.091.597
Tanque de Agua 5000L	Sodimac	1	\$ 588.227	\$ 588.227
Repiseros (Estante)	Sodimac	7	\$ 75.622	\$ 529.353
MO Cerámicas (m2)	Construcciones Rubio	100	\$ 4.202	\$ 420.168
Tanque de CO2	Lancer	2	\$ 210.000	\$ 420.000
Grúa Horquilla Manual 1000kg	Nordik	1	\$ 336.126	\$ 336.126
Escritorios	Sodimac	7	\$ 47.891	\$ 335.235
Pallets		60	\$ 5.545	\$ 332.672
Iluminación Oficinas	Eglo	6	\$ 46.210	\$ 277.261
Mesones de Acero	Maigas	2	\$ 119.900	\$ 239.800
Refrigerador	Sodimac	1	\$ 215.990	\$ 215.990

Sillas escritorio	Sodimac	7	\$ 28.990	\$ 202.930
Molino 3 rodillos	Prost	1	\$ 178.151	\$ 178.151
Inodoros	Sodimac	2	\$ 84.025	\$ 168.050
Pinchador Tipo G	Insumos Cerveceros	6	\$ 28.000	\$ 168.000
Productos	Proveedor	Q	Costo Neto	Costo Total
Congeladora Mabe 200 litros	Sodimac	1	\$ 159.655	\$ 159.655
Mesa	Mikra	1	\$ 143.365	\$ 143.365
Sillas Comedor	Sodimac	7	\$ 17.555	\$ 122.882
Bomba Trasvasije 0,75hp	Edugas	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Contenedor	Industrial Partner	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Bomba Limpieza	Insumos Cerveceros	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Manguera Sanitaria 1/2" (100 mts)	Insumos Cerveceros	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Lavamanos	Sodimac	2	\$ 40.328	\$ 80.655
Carro Carga (Yegua)	Sodimac	2	\$ 40.244	\$ 80.488
Colorímetro Digital	Hanna	1	\$ 80.335	\$ 80.335
Regulador CO2 (con manómetro)	Lancer	2	\$ 39.990	\$ 79.980
Carro Carga Plegable	Rackexpress	1	\$ 75.546	\$ 75.546
Motor Molino	Ferrenet	1	\$ 67.520	\$ 67.520
Set plumones	Sodimac	7	\$ 8.395	\$ 58.765
Mueble	Líder	1	\$ 50.412	\$ 50.412
Hidro lavadora	Sodimac	1	\$ 46.277	\$ 46.277
Bola CIP	Minicervecería	1	\$ 43.403	\$ 43.403
Microondas	Líder	1	\$ 42.008	\$ 42.008
Bandeja apilable	Sodimac	7	\$ 5.874	\$ 41.118
Set organizador	Sodimac	7	\$ 5.874	\$ 41.118
Sistema de Aire Acondicionado	Samsung	1	\$ 31.924	\$ 31.924
Pizarras	Sodimac	1	\$ 31.924	\$ 31.924
Refractómetro	Insumos Cerveceros	1	\$ 26.000	\$ 26.000
Dispensador de Toalla de Manos	Sodimac	2	\$ 12.849	\$ 25.697
Dispensador de Papel Higiénico	Sodimac	2	\$ 10.076	\$ 20.151
Tester de pH Digital	Insumos Cerveceros	2	\$ 10.000	\$ 20.000
Filtro de agua	Sodimac	1	\$ 19.739	\$ 19.739
Pesa Digital	Insumos Cerveceros	1	\$ 17.900	\$ 17.900
Conectores	Insumos Cerveceros	10	\$ 1.681	\$ 16.807
Perforadora	Sodimac	5	\$ 3.353	\$ 16.765
Dispensador de Jabón	Sodimac	2	\$ 7.975	\$ 15.950
Olla para activar levadura	Sodimac	1	\$ 12.597	\$ 12.597
Corcheteras	Sodimac	7	\$ 1.672	\$ 11.704
Hervidor	Líder	1	\$ 10.076	\$ 10.076

Pesa Gramera	Insumos Cerveceros	1	\$ 6.600	\$ 6.600
Termómetro	Insumos Cerveceros	3	\$ 1.800	\$ 5.400
Termómetro Digital HACCP	Insumos Cerveceros	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Pizarra	Sodimac	1	\$ 1.672	\$ 1.672
Total				\$ 423.086.793

Fuente: Elaboración Propia

4.8.2. Detalle de Costos Fijos Operacionales

Tabla 26. Total Costos Fijos

Insumos/Estilo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SAP Business One	\$3.077.083	\$36.925.000	\$36.925.000	\$36.925.000	\$36.925.000	\$36.925.000
Arriendo Punto de venta Viña del Mar	\$3.696.000	\$36.960.000	\$36.960.000	\$36.960.000	\$36.960.000	\$36.960.000
Arriendo Punto de venta Valparaíso	\$1.560.000	\$15.600.001	\$15.600.002	\$15.600.003	\$15.600.004	\$15.600.005
Luz (Puntos de venta)	\$1.800.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.000.000
Arriendo Punto de venta Concón	\$1.484.992	\$14.849.916	\$14.849.916	\$14.849.916	\$14.849.916	\$14.849.916
Agua (Puntos de venta)	\$1.080.000	\$10.800.000	\$10.800.000	\$10.800.000	\$10.800.000	\$10.800.000
Ley de Alcoholes UTM (x4)	\$0	\$505.680	\$505.680	\$505.680	\$505.680	\$505.680
Insumos Higiene Y Limpieza (Taprooms)	\$0	\$2.880.000	\$2.880.000	\$2.880.000	\$2.880.000	\$2.880.000
Plan empresa Entel (Telefonia)	\$0	\$1.650.000	\$1.650.000	\$1.650.000	\$1.650.000	\$1.650.000
VTR (Internet)	\$0	\$1.331.640	\$1.331.640	\$1.331.640	\$1.331.640	\$1.331.640
Prima por prevención de riesgos	\$0	\$1.282.192	\$1.282.192	\$1.282.192	\$1.282.192	\$1.282.192
Agua (Servicio Basico Planta)	\$120.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Análisis de laboratorio (MP)	\$104.321	\$1.043.208	\$1.043.208	\$1.043.208	\$1.043.208	\$1.043.208
Insumos Higiene y Limpieza (Planta productiva)	\$0	\$960.000	\$960.000	\$960.000	\$960.000	\$960.000
Prima seguro Planta Productiva	\$0	\$176.940	\$176.940	\$176.940	\$176.940	\$176.940
Prima seguro Taprooms	\$0	\$176.940	\$176.940	\$176.940	\$176.940	\$176.940
Patente planta productiva	\$0	\$145.059	\$145.059	\$145.059	\$145.059	\$145.059
Pago por aseo municipalidad	\$0	\$176.064	\$176.064	\$176.064	\$176.064	\$176.064
Patente Viña del Mar	\$0	\$74.000	\$74.000	\$74.000	\$74.000	\$74.000
Patente Valparaíso	\$0	\$74.000	\$74.000	\$74.000	\$74.000	\$74.000
Patente Concón	\$0	\$74.000	\$74.000	\$74.000	\$74.000	\$74.000
Total	\$12.922.396	\$144.884.640	\$144.884.641	\$144.884.642	\$144.884.643	\$144.884.644

4.8.3. Detalle de los Costos Variables Operacionales

Tabla 27. Total Costos Variables por cada estilo de cerveza

Cantidad litros Insumos/Estilo	I Precio neto	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Agua	\$ 11,00	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54
Agua limpia	\$ 11,00	8,46	8,46	8,46	8,46	8,46	8,46	8,46	8,46	8,46	8,46
Detergente Alcalino	\$ 3.000,00	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012
Ácido Peracético	\$ 3.000,00	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012	0,00012
Malta Caraamber 65 EBC	\$ 700		0,0075								
Malta Carared 50 EBC	\$ 700	0,0025	0,02	0,0338					0,009	0,012	0,02
Malta Carapils 10 EBC	\$ 700	0,01									
Malta Caramunich 120 II	\$ 700				0,03	0,03	0,014				
Malta Munich 13 EBC Tipo I	\$ 640	0,012			0,04	0,048	0,06		0,02		
Malta Pale Ale 7 EBC	\$ 630	0,12	0,22		0,22	0,22	0,21		0,264	0,2	
Malta Pilsner 3,7 EBC	\$ 620	0,12		0,1875				0,2		0,078	0,225
Cebada Black 1200 EBC Cara	\$ 770		0,003	0,0338	0,0075	0,01	0,0036			0,01	
Chocolate B900 EBC Carafa I	\$ 770				0,014	0,02					0,005
Trigo 3-5 EBC Trigo Claro	\$ 720							0,086			
Avena	\$ 700			0,01625							
Lúpulo Cascade	\$ 20.000	0,00056	0,001				0,0022			0,004	0,0015
Lúpulo Fuggles	\$ 28.000			0,000288							
Lúpulo Kent Golding	\$ 25.000	0,00092	0,0002	0,000213							0,001
Lúpulo Nugget	\$ 24.000					0,00096					
Lúpulo Perle	\$ 15.000				0,0016	0,001		0,00224			
Lúpulo Amarillo	\$ 55.000								0,0006	0,003	
Lúpulo Citra	\$ 55.000						0,0022				
Lúpulo Hull Mellon	\$ 20.000						0,0024		0,00315		
Lúpulo Chinook	\$ 21.000				0,001			0,001738	0,0011		
Lúpulo Willamette	\$ 25.000			0,000363						0,001	
Levadura safAle US-05	\$ 67.000	0,00066		0,00066	0,00066		0,00066		0,00066	0,00066	0,00066
Levadura WB-06	\$ 102.000					0,00066		0,00066			
Levadura Windsor English Ale	\$ 58.000		0,00066								
		\$ 356	\$ 334	\$ 355	\$ 402	\$ 429	\$ 551	\$ 434	\$ 459	\$ 615	\$ 367

Fuente: Elaboración propia

Véase en el Anexo 23 la inversión requerida para los puntos de venta y en el Anexo 24 las reinversiones que se realizarán durante el horizonte del proyecto.

4.9. Administración de Inventarios

4.9.1. Cadena de Suministro



Figura 20. Flujograma Cadena Suministro. Elaboración propia
Para más información sobre la estrategia de la cadena de suministro diríjase al Anexo 25.

4.9.2. Administración de Inventarios

El desafío radica en mantener la cantidad adecuada de inventario para que la empresa alcance sus prioridades competitivas de la forma más eficiente posible. Las ventajas identificadas en la empresa por mantener un tipo de inventario alto son:

- **Servicio al cliente:** Los niveles de inventario altos reducen las posibilidades de que se produzcan desabastos y pedidos aplazados en los puntos de venta. El costo de oportunidad de perder una venta por desabasto es muy alto, tanto económica como por el deterioro del servicio entregado al cliente.
- **Utilización de mano de obra y equipo:** Al contar con inventarios más grandes la productividad se ve aumentada en dos formas. Primero, se asegura la cantidad de inventario necesarias de materias primas para la elaboración programada. Segundo, la existencia de un inventario alto mejora la utilización de los recursos por que estabiliza la tasa de producción cuando la demanda es cíclica o estacional. La empresa utilizará el inventario acumulado durante los periodos de poco movimiento para atender la demanda adicional de los periodos que presenten una alta tasa de estacionalidad.
- **Pago a proveedores:** Los altos niveles de inventario se traducen en compras centralizadas debido a que la frecuencia es baja. Esto disminuye la cantidad y frecuencia de pagos a la vez que permite aprovechar descuentos por cantidad.
- **Inventarios electrónicos:** Cuando las empresas usan sistemas computarizados para llevar sus registros, en los cuales se consigna una transacción cada vez que se recibe o retira cualquier material, se genera un inventario que está siempre al corriente, el sistema se conoce como Sistema de Inventario Perpetuo. Este sistema será provisto por SAP a través del ERP “Business One”. Los ingresos se realizarán exclusivamente en la planta productiva, mientras que los egresos se realizarán desde cada punto de venta.

4.9.3. Tipos de Costos en la Administración de Inventarios

Los tipos de costos que nacen de la administración de inventario son:

4.9.3.1. Costos de colocación

Se determinarán los costos de colocación suponiendo que la planta no contase con equipos de distribución propios. Esto con el objetivo de identificar los costos de transporte. La tabla 28 refleja el gasto monetario total incurrido en abastecer los puntos de venta. Por otro lado el cuadro 29 resume el gasto monetario total incurrido por ir a retirar las solicitudes de mercadería a las instalaciones de los proveedores. Vale destacar que el gasto se mide en Kilowatt por Kilómetro recorrido. Se utilizará el furgón para el abastecimiento con proveedores y el camión para suministrar a los puntos de venta, ambos presentan distintos tipos de consumo. Se estimó que el furgón puede transportar un máximo de materia prima equivalente a la cantidad necesaria para producción de 30 unidades (barriles)

Tabla 28. Costos totales de transporte

Proveedor (Furgón)	Kms	Km/ Kw	Total Kw	Costo por Kw	Total Costo	Tipo de Costo
Casa Trinidad	121	0,87	105,22	\$ 128	\$ 13.441	Variable
Hiper Lider (15 norte)	7	0,87	6,09	\$ 128	\$ 778	Fijo

Puntos de Venta (Camión)	Kms	Km/ Kw	Total Kw	Costo por Kw	Total Costo	Tipo de Costo
Viña del Mar	4	7	26,36	\$ 128	\$ 3.368	Variable
Valparaíso	10	7	65,91	\$ 128	\$ 8.420	Variable
Concón	11	7	72,50	\$ 128	\$ 9.262	Variable

Tabla 29. Costos de transporte por barril

Abastecimiento Puntos de venta	Total Costo	Capacidad Máxima de carga (b)*	Costo Unitario Por Barril	Costo Unitario Por Litro
Viña del Mar (Camión)	\$ 3.368	60	\$ 56	\$ 3
Valparaíso (Camión)	\$ 8.420	60	\$ 140	\$ 7
Concón (Camión)	\$ 9.262	60	\$ 154	\$ 8
			Promedio	\$ 6

* (b) = Cantidad de barriles

Fuente: Elaboración Propia

4.9.3.2. Costo de almacenamiento

El costo de almacenamiento en la empresa es igual al gasto energético de las cámaras de frío y del contenedor refrigerado. En la tabla siguiente se detalla el gasto energético y el costo total por cada bodega.

Tabla 30. Costos totales de almacenamiento

Bodega	Tipo de Maquinaria	Ubicación	Dimensiones Maquinarias	Consumo por hora (Kw)	Horas mensuales Encendida	Valor Kw	Total Costo Mensual
Materias Primas e insumos	Congeladora Mabe	Planta	0,55 x 0,845 x 94 mts	0,6	720	\$ 128	\$ 55.296
Productos terminados	Contenedor Refrigerado	Planta	5x 5 x 2,5 mts	11,93	720	\$ 128	\$ 1.099.469
Productos terminados	Camara de Refrigeración	Punto de venta Viña del Mar	2 x 2 x 2,5 mts	2,2371	720	\$ 128	\$ 206.171
Productos terminados	Camara de Refrigeración	Punto de venta Valparaíso	2 x 2 x 2,5 mts	2,2371	720	\$ 128	\$ 206.171
Productos terminados	Camara de Refrigeración	Punto de venta Concón	2 x 2 x 2,5 mts	2,2371	720	\$ 128	\$ 206.171

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Costos de almacenamiento por barril

Bodega	Tipo de Maquinaria	Total Costo	Capacidad Optima (b)	Costo Unitario Por Barril	Costo Unitario Por Litro
Productos terminados	Contenedor Refrigerado	\$ 1.099.469	270	\$ 4.072	\$ 136
Productos terminados	Camara de Refrigeración	\$ 206.171	60	\$ 3.436	\$ 115
Productos terminados	Camara de Refrigeración	\$ 206.171	60	\$ 3.436	\$ 115
Productos terminados	Camara de Refrigeración	\$ 206.171	60	\$ 3.436	\$ 115
				Promedio	\$ 115

Fuente: Elaboración propia

4.9.3.3. Capacidad de almacenamiento

A continuación se resumen las capacidades de almacenamiento en barriles por cada bodega. Estos serán almacenados en pallets (1 x 2 x 2,025), de tres pisos por cada unidad. Cada unidad total de pallet podrá contener hasta 30 barriles.



Figura 21. Unidad de almacenamiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Capacidad en barriles de cada bodega

Bodega	Tipo de Maquinaria	Capacidad Optima (b)
Productos terminados	Planta	270
Productos terminados	Punto de venta Viña del Mar	60
Productos terminados	Punto de venta Valparaíso	60
Productos terminados	Punto de venta Concón	60

Fuente: Elaboración Propia

4.9.3.4. Sistema de control de inventario

- **Sistema escogido: Reabastecimiento opcional**

Este es un sistema híbrido de control de inventario que reúne características de los sistemas P y Q. Es llamado también como modelo de revisión opcional, min – máx. o (s, S). Se utiliza para revisar la posición de inventario a intervalos de tiempo fijos y si dicha posición ha disminuido hasta un nivel predeterminado (o más abajo del mismo), se hace un pedido (puntos de venta) o una orden de producción (planta productiva) de manera que el inventario llegue al punto de nivel objetivo. El nuevo pedido es suficientemente grande para llevar de nuevo la posición del inventario a la cantidad de inventario objetivo, en forma similar a T en el caso de sistema P. Sin embargo, no se hacen pedidos después de realizar una revisión, a menos que la posición del inventario haya descendido hasta el nivel mínimo predeterminado el cual en este caso será el nivel determinado para el inventario de seguridad. El mínimo actúa como un punto de reorden R en un sistema Q.

4.9.3.5. Selección del tiempo entre revisiones

Las revisiones se realizarán de forma semanal para todas las bodegas de productos terminados. Por otro lado, se utilizará una revisión mensual para el almacén de materias primas.

4.9.3.6. Selección del nivel objetivo de inventario por bodega

El nivel objetivo de inventario de cada bodega corresponderá a la cantidad necesaria para cubrir la demanda del mes en que se hace la revisión.

Tabla 33. Nivel objetivo de inventario

Demanda promedio en barriles	1	2	3	4	5
Anual	2.213	2.600	3.228	3.793	4.694
Mensual	184	217	269	316	391
Semanal (Todos los puntos de venta)	553	650	807	948	1174
Semanal por cada punto de venta	14	17	21	25	31

Fuente: Elaboración propia

4.9.3.7. Clasificación del Inventario

Se utilizará un tipo de Inventario de Seguridad.

4.9.3.8. Niveles de inventario de Seguridad

Debido a que se utilizará un sistema de reabastecimiento opcional, el cual permite definir según criterios personales un nivel de inventario mínimo, se definirá el mínimo como el inventario de seguridad. Este nivel de inventario será distinto para cada bodega y variará en función de la cantidad de demanda anual esperada.

Para la bodega de la planta productiva el inventario de seguridad corresponderá al veinte por ciento de la demanda prevista. A continuación se reflejan en las siguientes tablas la cantidad en barriles que debe existir de inventario en la bodega de la planta productiva. Estas se muestran de forma anual, mensual y semanal. Vale destacar que el año cuatro se debe adquirir una segunda cámara de frío para hacer frente al aumento de la demanda de barriles.

Tabla 34. Niveles de inventario de seguridad en planta productiva

Nivel Inventario de Seguridad	20%					
Planta Productiva (ANUAL)	1	2	3	4	5	
Demanda promedio en litros	2.213	2.600	3.228	3.793	4.694	
Inventario de seguridad en litros	443	520	646	759	939	
Planta Productiva (MENSUAL)	1	2	3	4	5	
Demanda promedio en barriles	184	217	269	316	391	
Inventario de seguridad en barriles	37	43	54	63	78	

Fuente: Elaboración Propia

Para la bodega de los puntos de venta el inventario de seguridad corresponderá al diez por ciento de la demanda prevista para ese punto de ventas. A continuación se reflejan en las siguientes tablas la cantidad en barriles que debe existir de inventario en la bodega.

Tabla 35. Nivel de inventario de seguridad mensual por punto de venta

Puntos de Venta (MENSUAL)	1	2	3	4	5
Demanda total en barriles (todos los puntos)	184	217	269	316	391
Demanda por punto de venta en barriles	61	72	90	105	130
Inventario de seguridad en barriles (10%)	18	22	27	32	39
*Puntos de Venta (SEMANAL)	1	2	3	4	5
Demanda por punto de venta en barriles	14	17	21	25	31
Inventario de seguridad en barriles (10%)	1	2	2	2	3

**La frecuencia de aprovisionamiento será semanal*

Fuente: Elaboración propia

4.9.3.9. Tiempos de colocación de pedidos

Para el aprovisionamiento de materias primas se utilizará el furgón eléctrico, mientras que para los puntos de venta se utilizará el camión.

La siguiente tabla muestra los días hábiles que se demora la empresa en traer los pedidos solicitados a los proveedores. La columna “Conversión carga MP a Barril” se refiere a la transformación de un barril a los m3 totales requeridos de materia prima (sacos y cajas) para su elaboración. Por ende la cantidad expresa que el furgón puede transportar los m3 necesarios para la elaboración de 30 barriles cervezas.

Tabla 36. Días al mes de aprovisionamiento de Proveedores

Proveedores a planta	Días Hábiles	Conversión carga MP a Barril
Esva	-	-
Chilquinta	-	-
Casa Trinidad*	3	50
Lider	1	

* Un día para el traslado y dos días para la revisión de niveles de pesticidas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Total viajes mensuales proveedores Santiago

Estimación Cantidad viajes por mes, según Año	Conversión carga MP a Barril	Demanda Año 1 (Barriles)	Demanda Año 5 (Barriles)
Furgón - Tramo Santiago	50	184	391
Cantidad recorridos necesarios		4	8

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la estimación de la cantidad de viajes necesarios para abastecer los puntos de venta en el mes uno, del año uno y cinco. Así también la cantidad de viajes necesarios por semana y mes para abastecer a todos los puntos de ventas.

Tabla 38. Tiempos de abastecimiento de puntos de venta

Capacidad de Carga por tramo Camión		60	
Estimación Cantidad viajes por mes	Demanda Año 1 (Barriles)	Demanda Año 5 (Barriles)	
Cantidad total demandada (todos los puntos de venta)	184	391	
Cantidad de demanda mensual por punto de venta	61	130	
Estimación Cantidad viajes por semana	Demanda Año 1* (Barriles)	Demanda Año 5* (Barriles)	
Cantidad de demanda mensual por punto de venta	61	130	
Cantidad de demanda semanal por punto de venta	14	31	
Cantidad de viajes por semana a cada punto de venta	1	1	
Cantidad de viajes por mes a cada punto de venta	4	4	
Cantidad de viajes totales por mes	13	13	

Fuente: Elaboración propia

4.9.4. Capacidad productiva

El proceso de cocción de la cerveza dura un día laboral, los cuales fueron representados en el cuadro X con un círculo. Luego el producto pasa a las etapas de Fermentación y Maduración en donde debe permanecer por 14 días. Para determinar la capacidad productiva se contabilizaron los días en que se debe producir para que el producto esté listo dentro de ese mismo mes productivo. Cada color representa un proceso de producción único.

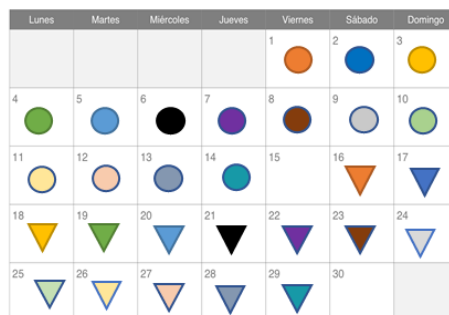


Figura 22. Calendario de producción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Datos generales de producción

Resumen Datos Generales	Cantidad
Días de Producción:	14
Litros por Día de producción	870
Barriles por Día de producción	29
Capacidad productiva Mensual (Litros)	12.180
Capacidad productiva Mensual (Barriles)	406
Capacidad productiva Anual (Litros)	146.160
Capacidad productiva Anual (Barriles)	4.872

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Capacidad ociosa por año

Capacidad Ociosa	Demanda en Litros	Capacidad Ociosa
Demanda Esperada Año 1	66.384	55%
Demanda Esperada Año 2	78.000	47%
Demanda Esperada Año 3	96.840	34%
Demanda Esperada Año 4	113.796	22%
Demanda Esperada Año 5	140.820	4%

Fuente: Elaboración propia

4.10. Control de Calidad

4.10.1. Estándares de calidad

4.10.1.1. Indicadores de Calidad del producto Final

Se medirá a través del software Beer Smith el cual permite construir recetas en base al análisis de la descomposición química de cada insumo utilizado. Según la proporción asignada a cada uno. Luego el resultado de este análisis se contrastará con los parámetros de la BJCP sobre cada estilo, e indica si la receta cumple o no con estos parámetros.

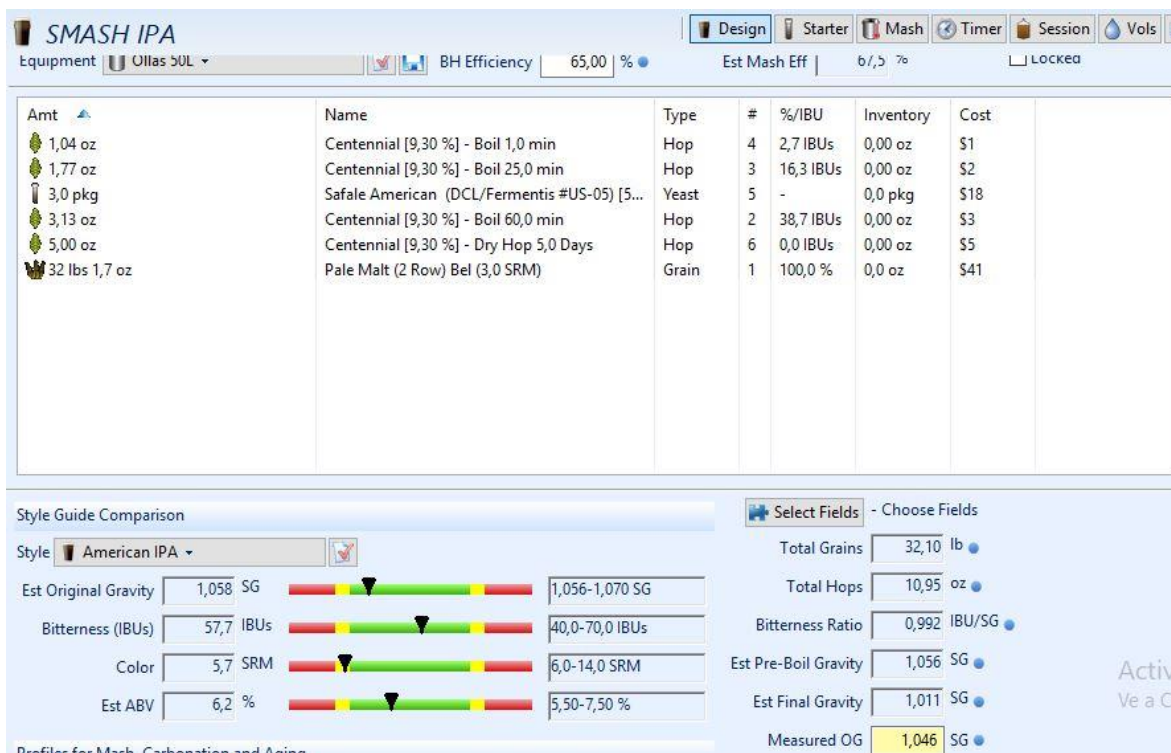


Figura 23. Análisis de receta estilo, Programa BeerSmith. Fuente: BJCP

4.10.2. Control de calidad del producto Final y las materias primas

Luego de adquiridas las materias primas se realizará una inspección de estas, así también durante el proceso de producción, específicamente la etapa de fermentación, se realizará otra inspección. Estas inspecciones las llevará a cabo la empresa Analab S.A., la cual es una empresa privada chilena orientada al análisis y certificación de calidad de diversos productos, específicamente en el análisis químico y microbiológico. Indicadores de producción e inventarios e indicadores de transporte y distribución véase en anexo 26.

4.11. Presupuesto de Plan de Operaciones

Tabla 41. Resumen presupuesto operaciones

Inversión	Monto
Planta Productiva	\$ 423.086.793
Punto de Venta Viña del Mar	\$ 22.507.503
Punto de Venta Valparaíso	\$ 22.134.825
Punto de Venta Concón	\$ 24.342.744
Total	\$ 492.071.866

Fuente: Elaboración propia

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1 Objetivos Plan de Recursos Humanos

- Ofrecer beneficios y estabilidad a los trabajadores de manera permanente para poder atraerlos y mantenerlos.
- Realizar tres capacitaciones anuales al personal para conocer y desarrollar nuevos conocimientos técnicos y habilidades.
- Promover una tasa de ausentismo laboral inferior al 5.272% desde el segundo año (Ver Anexo 37).
- Fomentar un clima laboral favorable para los trabajadores de manera permanente desde el primer año.
- Realizar dos evaluaciones de desempeño anuales del personal desde el primer año.

5.2 Diseño de la Estructura Organizacional

La organización estará compuesta por un Directorio de cinco socios, los cuales serán los encargados de dirigir a la empresa a través del Gerente General. La compañía contará con 49 trabajadores, los cuales están especificados en la siguiente tabla:

Tabla 42. Cargos y dotación de personal.

Nº	Cargo
1	Gerente General
1	Asistente Gerencia General
1	Gerente de RRHH
1	Asistente de Gerente de RRHH
1	Gerente de Marketing
1	Community Manager
1	Social Media Manager
1	Investigador de Mercado
1	Jefe de Finanzas
1	Gerente de Producción
1	Jefe de Planta
1	Encargado de Bodega
1	Encargado de Investigación y Desarrollo
1	Asistente de Investigación y Desarrollo
1	Maestro Cervecerero
2	Ayudante de Maestro Cervecerero
1	Conductor
1	Cargador
1	Gerente Comercial
1	Administrador
9	Cajero*
1	Auxiliar de Aseo
6	Bartender**
12	Garzón***

Fuente: Elaboración propia.

*6 de los 9 Cajeros van a ser Part-Time y 3 serán Peak-Time.

**Los 6 Bartender son Part-Time.

***Los 12 Garzones son Part-Time

5.2.1 Organigrama

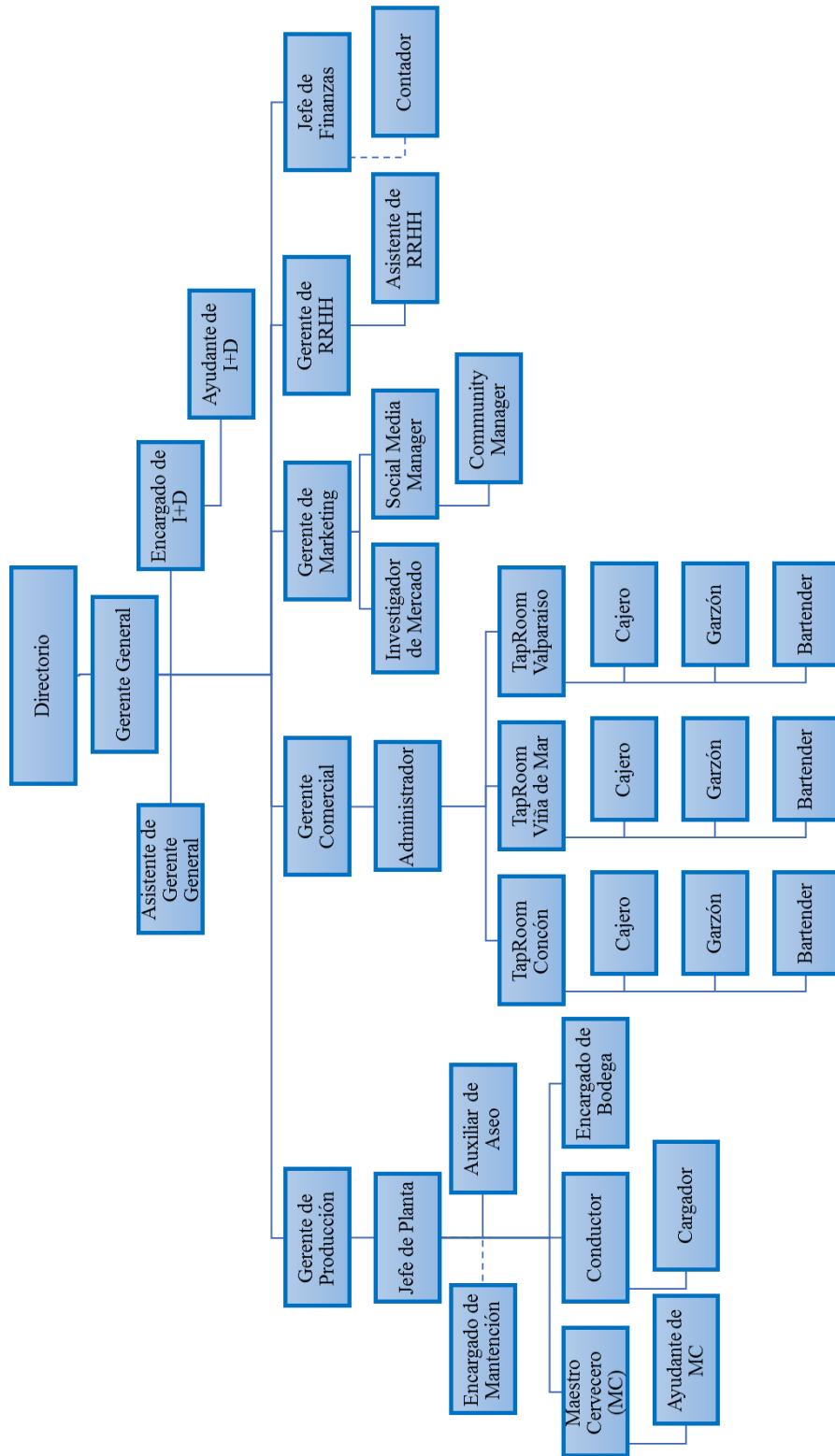


Figura 24. Organigrama.

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.2 Descripción de Cargos

La descripción de cargos de todos los trabajadores que se requieren, junto a las habilidades, estudios, número de personas requeridas y otras especificaciones, se encuentra dentro del Anexo 27.

5.3 Estrategia del Personal

5.3.1 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

5.3.1.1. Reclutamiento

El reclutamiento del personal se realizará a través de la metodología de reclutamiento externo, para lo cual se realizarán publicaciones en diversas páginas de internet especializadas en el tema, donde se publicará la descripción del cargo, habilidades y estudios necesarios. Estas páginas, enviarán un listado con los candidatos que cumplan con los requerimientos establecidos, posterior a ello la empresa coordinará una reunión con los postulantes idóneos al cargo.

Las páginas donde realizarán las publicaciones son: www.trabajando.com - www.laborum.com - www.chiletrabajos.cl

El plazo para la postulación y recopilación de información de postulantes se hará por 20 días, después de cumplido este plazo se enviará un correo y llamará a todos los postulantes que cumplan con los requisitos para el cargo, y se les informará la fecha, hora y lugar donde se realizarán las entrevistas laborales.

En los casos del Gerente General, Marketing, Operaciones, Comercial, Recursos Humanos y Jefe de Finanzas, el llamado a postular será a través del mismo proceso mencionado con anterioridad.

Una vez puesta en marcha la empresa, se incorporará una nueva modalidad de reclutamiento para algunos cargos administrativos y de planta productora; reclutamiento interno, dando así la oportunidad a los trabajadores actuales de la empresa que puedan optar a nuevos cargos y a mejores salarios.

Desde el año dos se publicará en las redes sociales de la empresa, vacantes de puestos disponibles en los Taproom y Cervecería (Facebook, Twitter e Instagram). Estas publicaciones guiarán a la página web de la cervecería para que postulen a los puestos de trabajo.

5.3.1.2 Selección

Después de realizado el proceso de reclutamiento de personal, se realizará la entrevista de trabajo para conocer en persona al postulante. Este proceso se llevará a cabo en una semana, luego se realizará el llamado al personal seleccionado.

El postulante al cargo tendrá que pasar por diversas etapas:

- Una entrevista previamente planificada con preguntas establecidas en relación con sus competencias, experiencia laboral y habilidades relacionadas al cargo.
- Pruebas sobre conocimientos técnicos, según corresponda.
- Evaluación psicológica, donde se incluirá la “prueba de personalidad” y una prueba que evalúe cómo reaccionan bajo estrés.

Los socios del directorio estarán a cargo de la selección del Gerente General, de Marketing, Producción, Comercial, Recursos Humanos y Jefe de Finanzas. La forma de escoger al candidato será, a través de la entrevista laboral y psicolaboral, para la cual se le solicitará un informe psicológico detallado al psicólogo. Escogerán a quien cumpla con los requisitos (Ver Anexo 27) y que además posea las habilidades requeridas por el cargo, así mismo analizará las habilidades que posea el candidato y que puedan generar beneficios a la compañía. La decisión se les informará a través de correo electrónico, el cual se solicitará responder a la brevedad para confirmar nuevo acuerdo de trabajo. A continuación, se procederá a firmar contrato de trabajo, previa coordinación del día, lugar y hora.

La selección de los subordinados de las gerencias será llevada a cabo de la misma manera, exceptuando que cada gerente será quien realice la selección de su personal, con apoyo del Gerente de Recursos Humanos para las entrevistas psicolaborales. Al terminar las pruebas de selección, el encargado de cada área de trabajo será quien se encargue de seleccionar al personal idóneo.

El postulante seleccionado al cargo deberá firmar un contrato a plazo fijo de tres meses, el cual tiene la posibilidad de renovación según su evaluación de desempeño. El nuevo contrato será a plazo fijo de 6 meses, al igual que el anterior poseerá la opción de renovación, dependiendo de la evaluación de desempeño, pasando a ser el siguiente contrato de formato indefinido. En este proceso de firma del contrato participará el Gerente de Recursos Humanos, quien, además informará al postulante acerca de los valores de la empresa, obligaciones con la empresa, remuneraciones y horarios de trabajo (Ver Anexo 28), además de otros aspectos relevantes incluidos dentro del contrato que se estimen pertinente nombrar y que debe cumplir si firma el contrato (Ver Anexo 29). En el caso de los gerentes y administrador, tienen la opción de regirse por el artículo 22 del Código del Trabajo, el cual especifica que no poseen un horario fijo, ni un lugar determinado donde deban desarrollar sus labores.

También se le informará la fecha de la inducción y capacitación a las cuales debe participar de forma obligatoria. Igual se solicitará su talla para el uniforme, si corresponde (Ver Anexo 30).

5.3.2 Inducción y Capacitación

5.3.2.1 Inducción

Al momento de ingresar los Gerentes, serán los socios quienes les realizarán la inducción, sobre la visión, misión, valores corporativos y objetivos de la Cervecería. posterior a ello se le informará cuáles serán sus objetivos y obligaciones que deben cumplir.

Para los subordinados, al momento de firmar el contrato con la compañía, se le entregará un programa de inducción, donde estará planteado todo lo que se realizará ese día, desde la presentación de la empresa por parte del Gerente General hasta la información que se recibirá por parte del jefe o supervisor directo. Esto con el fin de que el trabajador tenga una noción de los eventos que ocurrirán dentro de su primer día de trabajo.

El Gerente General estará a cargo de la inducción del personal, quien dará a conocer lo que se hace dentro de la organización, además de dar a conocer los objetivos, la misión, visión y valores corporativos. Posterior a la charla de inducción, se les solicitará a los jefes directos de cada trabajador que le entreguen un recorrido por las diversas áreas de la empresa, para que los nuevos trabajadores conozcan el funcionamiento de los procesos o servicios entregados por la empresa. Después de haber mostrado los diversos procesos, el jefe directo tiene como obligación mostrarles las diversas tareas y procesos que debe realizar el nuevo trabajador, asegurándose que cada instrucción sea clara para el personal, esta tarea será evaluada posteriormente por el/la Gerente de Recursos Humanos, a través de una evaluación (Ver Anexo 31). Mediante la evaluación se medirá el nivel de comprensión del trabajador respecto de sus labores. Los resultados se conversarán con el supervisor o jefe a cargo para que pueda entregar una mejor instrucción en caso que queden dudas. Esta evaluación se realizará transcurridos los primeros 15 a 20 días.

5.3.2.2 Capacitaciones

Se realizarán capacitaciones al personal tres veces al año y se distribuirán según el cargo que posea el trabajador. Además, se realizarán capacitaciones a los nuevos trabajadores antes de que inicien sus labores en la empresa.

Antes del ingreso de los trabajadores, incluyendo gerentes y sus subordinados, se les entregará una capacitación de “Cultura Cervecera”, esto para que todos los integrantes de la empresa conozcan sobre los procesos productivos. Es importante que conozcan y entiendan el sello de sustentabilidad de la empresa y se les incorpore en este concepto. Además, se realizarán capacitaciones de prevención de riesgos para que realicen sus trabajos de la forma

más segura posible, evitando posibles accidentes laborales. Adicionalmente se le otorgará a los Garzones y Bartenders capacitaciones para mejorar sus habilidades y servicio al cliente. También se le realizará una capacitación sobre el uso de SAP Business One (ERP de administración y gestión).

Previo a la primera evaluación de desempeño que se les realizará a los trabajadores, se les debe realizar una capacitación a los encargados de ejecutarla sobre metodologías de evaluación de desempeño, para que puedan realizar una correcta y objetiva evaluación.

A los garzones y bartenders de los puntos de ventas, se les hará capacitaciones para que mejoren sus conocimientos en los tipos de cerveza artesanales y su elaboración, y para que puedan explicarles de mejor manera a los clientes los diferentes tipos de cerveza y sus diferencias. Estas capacitaciones se irán intercalando con otro tipo de capacitaciones para mejorar sus habilidades respecto del servicio al cliente.

El Maestro Cervecerero tendrá capacitaciones relacionadas con los nuevos procesos de elaboración, tecnologías sustentables y la forma de ser más productivos al momento de hacer la cerveza artesanal, sin que esta pierda la calidad requerida.

Además, se les entregará diversas capacitaciones a los trabajadores de la Cervecería y los Taproom, para garantizar un personal altamente capacitado.

Para saber si las capacitaciones son efectivas, se realizarán evaluaciones escritas u orales al personal, según corresponda. Si la capacitación es para aumentar el conocimiento de los garzones y baristas en el tema de la cerveza, se le realizará una evaluación de 5 a 10 preguntas de conocimiento cervecerero. En cambio, si la capacitación es para mejorar el proceso de producción en cuanto a calidad se les hará una encuesta a los clientes para conocer su opinión respecto de cambios en el perfil sensorial de la cerveza. Además, se realizará una evaluación técnica a los encargados de la elaboración de cerveza artesanal para medir los nuevos conocimientos técnicos respecto el uso de tecnologías en los procesos productivos. En el

caso de que las capacitaciones se realicen para mejorar el servicio al cliente, la efectividad se medirá con encuestas de satisfacción al cliente.

Por otra parte, se capacitará constantemente al personal de toda la empresa en cuanto al uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el manejo de los Software de administración y producción. Para poder otorgar las capacitaciones la compañía poseerá un fondo para capacitaciones, ver anexo 32.

5.3.3 Motivación y Desarrollo del Personal

La cultura organizacional de los trabajadores dentro de la empresa se basará en el trabajo en equipo y respeto por las personas. La finalidad es crear un buen clima laboral, donde se potencien las buenas relaciones entre los cargos de jefatura y los trabajadores de la empresa. Para fomentar un buen clima laboral se realizarán actividades fuera y dentro de la cervecería y sus puntos de ventas (relaciones informales). Estas actividades consistirán en almuerzos y actividades recreativas en espacios especializados para los trabajadores y en ocasiones especiales, como navidad y año nuevo, podrán incluir a las familias a las celebraciones de la empresa. Estas actividades se realizarán para las siguientes fechas: Aniversario de la empresa y navidad (Ver Anexo 33).

Con respecto al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, se les capacitará a través de diversos cursos para que estos puedan ir mejorando sus conocimientos técnicos y adquieran nuevas habilidades. En un futuro, esto les permitirá optar a nuevos cargos dentro de la empresa, ya que se utilizará una estrategia de reclutamiento interno, después de iniciada la empresa. Se considerarán las evaluaciones de desempeño hechas por los supervisores.

Los trabajadores tendrán canales de comunicación abierta con los supervisores, de esta forma se fomentarán las buenas relaciones y se pueden resolver dudas de manera rápida y eficiente para que se realicen de la mejor manera las tareas asignadas.

En la empresa se implementará la flexibilidad horaria para cargos específicos que trabajan en base a objetivos. Es importante considerar algunas fechas y horarios que se deben respetar. Con esta práctica se espera obtener un trabajo más eficiente y trabajadores más comprometidos con la empresa, ya que se evaluará el trabajo realizado más que las horas que cumplidas dentro de la empresa. Aun así, se solicitará que se presenten en la empresa para algunas tareas que requiera la presencia del trabajador.

Cuando el trabajador proponga mejoras efectivas en los procesos que desarrolle o realice alguna tarea o actividad que supere las expectativas de su cargo, se le otorgará un reconocimiento por escrito y/o vía email o a través de una placa, destacando el logro realizado por el trabajador, en algunos casos este reconocimiento podrá ser a través de un bono único.

5.3.4 Políticas de Remuneraciones y Compensaciones

La forma que se utilizará para establecer el valor de las remuneraciones de los trabajadores será en base a las remuneraciones establecidas en el mercado⁴³, estableciendo sueldos sobre el mínimo y bajo el monto más alto. En el caso de los trabajadores Part-Time y Peak-Time, se le pagará por hora, según el valor establecido en el mercado.

Los contratos serán en un principio con un plazo fijo⁴⁴ de 3 meses para todos los trabajadores, posterior a la finalización de esta fecha y de acuerdo a las evaluaciones de desempeño, los trabajadores podrán acceder a un contrato de 6 meses, dependiendo de su evaluación. Posterior a ello y con la aprobación de las evaluaciones firmará un contrato indefinido. En el caso que los resultados de las evaluaciones estén bajo lo esperado no se le renovará el contrato. Desde el año 2, se realizará un “Plan de Acción en Caso de Desempeño Desfavorable”, para los trabajadores que presenten una evaluación bajo lo esperado, la cual consistirá en realizar capacitaciones y reevaluar al trabajador en las áreas que se encuentra

⁴³Las paginas guías utilizadas son: <https://www.randstad.cl/candidatos/calculadora-salarial/cargos-gerenciales/> y <https://neuvoo.cl/remuneracion/>

⁴⁴ Regulación de los contratos: N° 4 del artículo 159 del Código del Trabajo

bajo lo requerido. En el caso que el trabajador no mejore su desempeño se desvinculará de la empresa. Se contratará personal Par-Time, en el caso de los garzones, todos serán Part-Time, al igual que los 6 Bartender. En el caso de los cajeros 6 serán Part-Time y 3 Peak-Time.

El pago de las remuneraciones se realizará el día cinco de cada mes, a través de transferencias bancarias electrónicas.

La empresa va a estar afiliada a Caja los Andes, y además se realizará una alianza con la ACHS (Asociación Chilena de Seguridad), de esta manera todos los trabajadores podrán acceder a los beneficios que estas organizaciones entregan. La ACHS será la encargada de seguridad dentro de la empresa.

Se establecerán políticas de remuneraciones para entregar un aumento, cada tres años, del sueldo base percibido a través de las evaluaciones de desempeño del personal que se realizarán anualmente, este aumento de sueldo se realizará en base a los resultados de la evaluación, los parámetros que se utilizarán serán: “No cumple” hasta resultados “Destacados”, los cuales pueden obtener benéficos desde 0%, en el caso de los que no cumplan, hasta un 10%, para los trabajadores que posean rendimiento destacado. Esto no se aplicará a los trabajadores Part-Time.

Las horas extras tendrán un pago asociado, según lo establecido por ley⁴⁵. Estas horas extras serán requeridas según las distintas áreas de trabajo. Además, se le otorgará una asignación de pérdida de caja a los cajeros/as, de los Taproom, (Ver Anexo 34), para poder cubrir posibles pérdidas que puedan ocurrir en el TapRoom.

A algunos cargos, se le entregará un bono por asistencia y puntualidad, alimentación y locomoción. Estarán considerados en estos bonos los que posean un sueldo inferior o igual a los \$600.000. En el caso del bono por asistencia y puntualidad, los trabajadores tendrán que ir todos los días que les corresponda y cumplir con los horarios establecidos.

⁴⁵ Se especifica en el inciso 3, Art. 32 del Código del Trabajo.

Los trabajadores podrán solicitar un anticipo de sueldo. Para poder acceder a ello, deberán rellenar una planilla para llevar cuenta sobre quien accede al anticipo, la cual será entregada al Jefe de Finanzas para que puedan gestionar el pago y posterior descuento.

Además, a los trabajadores se le otorgará dos aguinaldos al año, el primero para Fiestas Patrias en septiembre y el segundo para navidad en diciembre. Cada uno será por \$50.000.

En el caso del personal del departamento de Investigación y Desarrollo se les entregará un Viatico para cubrir los gastos de transporte, alimentación y alojamiento que incurran para poder desarrollar las investigaciones que se requieran.

En relación a la asignación familiar se le entregará a quien cumpla con los requerimientos, según el D.F.L N° 150, art. 2. El valor dependerá del tramo en que se encuentre (Ver Anexo 35).

Con respecto a los permisos, cada trabajador poseerá un número determinado de permisos administrativos, que puede solicitar al año, según sea la situación, estos se especifican en el Anexo 36. Para solicitar un permiso, el trabajador deberá acercarse al área de RRHH y rellenar una planilla. La cantidad de permisos asignados tendrá relación con la cantidad de años que lleva trabajando en la empresa. En el caso de ausentarse en el trabajo sin previo aviso, se le descontará el día al trabajador. Esta información será entregada de manera oportuna al área financiera de la compañía. En los casos en que el trabajador sufra un accidente fuera o dentro de la compañía, se deberá entregar la licencia médica correspondiente, dentro de los plazos correspondientes y se procederá según lo establecido por ley⁴⁶.

Con respecto a las vacaciones, estas se podrán otorgar después de un año de ingresado a la empresa, cabe destacar que el trabajador solo podrá acumular dos periodos de vacaciones, cuando se den estos casos se obligará al trabajador a tomar un periodo de vacaciones, por

⁴⁶ Las especificaciones se encuentran en el Decreto Supremo N.º 3 de 1984, del Ministerio de Salud y la ley N.º. 20.585.

ley corresponden a 10 días hábiles pasado los ocho meses de trabajo, otro punto con respecto a las vacaciones es que pueden solicitar uno o más días si es que lo estiman necesario.

La empresa estima obtener una tasa de ausentismo laboral debido a licencias médicas de origen común, inferior al 5,272% (Ver Anexo 37). Este valor corresponde al promedio de ausentismo laboral en Chile, según el estudio hecho por la “Cámara del Comercio de Santiago”⁴⁷.

Con respecto a la desvinculación de un trabajador de la compañía, ya sea por elección de esta o decisión del trabajador (Ver Anexo 38), según corresponda se le avisará con 30 días de anticipación, explicando los motivos de la desvinculación. Los motivos de desvinculación están especificados en los artículos 159, 160, 161 y 163 del Código del trabajo (Ver Anexo 39). Después de presentar y firmar la carta de desvinculación o renuncia (Ver Anexo 39), se debe avisar a la Inspección del Trabajo, calcular el finiquito, según lo establecido por ley, si es que corresponde, posterior a ello se le entregará la información al departamento de finanzas y se realizará una reunión con el trabajador para que firme el finiquito y se le entregue el dinero correspondiente, junto a una copia de este. Por último, se empezará un nuevo proceso de reclutamiento para el cargo.

5.3.5 Evaluación del Personal

Se realizarán dos evaluaciones⁴⁸ al personal de modo anual para poder conocer la situación de los trabajadores, su desempeño y poder entregarles a los trabajadores una retroalimentación respecto de sus labores. (Ver Anexo 40).

Antes de una evaluación de desempeño se solicitará a los encargados de cada área que hagan entrega de un informe a los trabajadores donde indiquen los ítems que se evaluarán durante

⁴⁷ Estudio de Ausentismo Laboral en Chile. <https://inmune.cl/wp-content/uploads/2018/10/Estudio-Ausentismo-Seminario-Prodau-2018.pdf>

⁴⁸ Evaluación del personal. “Desempeño por competencias: Evaluación 360°”, Martha Alle 1º Edición.

la prueba y posterior entrevista de evaluación. Dentro de estas evaluaciones, solo se evaluarán el trabajo, conocimientos y habilidades de su área.

Las evaluaciones anuales serán realizadas por los supervisores a cargo, en el caso de los Gerentes de Producción, Recursos Humanos, Comercial y Marketing, serán evaluados por el Gerente General, al igual que el Asistente de Gerente General, Jefe de Finanzas y Encargado de I+D. Los supervisores tendrán como apoyo al Gerente de RRHH, en caso de que se necesite.

Esta evaluación permitirá saber cuál es el nivel de productividad, eficiencia dentro de la empresa, permitirá poder detectar al personal clave dentro de la compañía y motivar a los trabajadores al momento de informarles los resultados de las evaluaciones, además, permitirá conocer el tipo de capacitación que se requiera y en qué área. En los casos de que los trabajadores obtengan un resultado desfavorable, se realizará un plan de acción que le dará la oportunidad de mejorar su desempeño, el cual será evaluado en un plazo máximo de tres meses.

Por último, esta evaluación podrá respaldar la decisión de desvincular a algún trabajador. Al igual que apoyará al trabajador si es que está solicitando o se le quiere ofrecer algún cargo superior. Los aspectos que se evaluarán serán:

- Trabajo en equipo y forma de tratar con las personas.
- Habilidad de trabajar bajo presión.
- Eficiencia.
- Productividad.
- Puntualidad.

Las capacitaciones o cursos que se requieren se planificarán en base a los resultados de desempeño. Para implementar las capacitaciones se debe tomar en cuenta la opinión del trabajador con respecto a la opción que se le está otorgando y si es que desea o no realizarla.

5.3.5.1 Evaluación de desempeño, competencia y autoevaluación

Para una correcta evaluación de desempeño hay que tener una definición clara de los cargos, tareas y habilidades requeridas para poder desarrollarlo. Además, se requiere que el trabajador este en conocimiento de lo que se va a evaluar y el método que se utilizará, también debe conocer que es lo que se espera de él al concluir la evaluación.

Las evaluaciones de competencia y autoevaluación serán realizadas en base a las habilidades que se espera que posea el trabajador. Esta evaluación será hecha por el supervisor, trabajador y compañeros dentro del área de trabajo, para saber la percepción general sobre el trabajador.

Cada tres años se les otorgará a los trabajadores la posibilidad de aumentar su sueldo, según los resultados obtenidos dentro de la evaluación. Los trabajadores Part-Time, no podrán acceder a este aumento de sueldo ya que será solo para los trabajadores trabajen 45 horas a la semana. Los parámetros que se utilizarán van serán:

- Destacados, los que superen lo que se espera de ellos dentro de todas las áreas o generen estrategias que mejoren los procesos. Se les otorgará un aumento del 10% de su sueldo.
- Esperado, las personas que cumplan con los objetivos que se le plantearon, se les otorgará un 3% de aumento de su sueldo.

En el caso de que la persona obtenga una evaluación en donde cumplen parcialmente con los objetivos y habilidades esperadas, pero que se observe un potencial para poder realizar las tareas de buena forma, se le entregará el apoyo requerido sin tener que realizar de forma posterior una evaluación para corroborar que el apoyo haya funcionado.

5.3.5.2 Plan de acción en caso de desempeño desfavorable

Si el trabajador no cumple con una buena evaluación de desempeño, se analizará el motivo y se ejecutará un plan de mejoramiento, a continuación se numeran los pasos a seguir:

- Analizar las razones por las cuales se presentó un desempeño desfavorable.
- Buscar las mejores soluciones.
- Tener una comunicación directa con el trabajador y explicarle los resultados.
- Explicar claramente los procedimientos que se van a realizar, la forma en que serán evaluados y las consecuencias de volver a obtener un desempeño desfavorable.

Dentro del proceso de mejora de desempeño de los trabajadores se deben tener en cuenta las siguientes acciones:

- Instrucciones y orientaciones verbales.
- Conversaciones formales e informales.
- Informes de evaluación de desempeño.
- Entrenamiento, capacitaciones.
- Advertencias verbales y por escrito.

Este proceso va a ser supervisado por el supervisor directo del trabajador, además el Gerente de RRHH se encargará de que el proceso esté funcionando de forma correcta y que haya una correcta retroalimentación para el trabajador.

En el caso de que el plan de acción no funcione y vuelva a tener un desempeño desfavorable, se optará por la desvinculación del trabajador.

5.4 Presupuesto del Plan Organizacional y de Personal

5.4.1 Costos Reclutamiento

Tabla 43: Costos de reclutamiento a través de páginas web.

Página	Costo	Cantidad	Total
Laborum	\$ 83.181	3	\$ 249.543
Trabajando	\$ 83.181	3	\$ 249.543
Chiletrabajos	\$ 77.975	3	\$ 233.925
			\$ 733.011

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2 Costos de Selección

Tabla 44: Costos de selección del personal.

	Octubre	Noviembre	Diciembre
GG		\$ 1.196.915	\$ 1.196.915
RRHH		\$ 1.001.411	\$ 1.001.411
MKTING		\$ 1.001.411	\$ 1.001.411
GP		\$ 1.001.411	\$ 1.001.411
G. Comercial		\$ 1.001.411	\$ 1.001.411
Jefe de planta			\$ 805.907
MC			\$ 708.155
Administrador			\$ 805.907
Encargado de I+D			\$ 708.155
Jefe de Finanzas		\$ 805.907	\$ 805.907
Conductor			\$ 665.285
Social media Manager			\$ 665.285
Investigador de mercado			\$ 665.285
Encargado de Bodega			\$ 665.285
Community Manager			\$ 679.735
Ayudante MC			\$ 1.160.767
Asistente de I y D			\$ 580.384
Asistente GG			\$ 580.384
Asistente de RRHH			\$ 580.384
Garzón Part-Time			\$ 1.544.872
Bartendeer Part Time			\$ 720.837
Cargador			\$ 477.596
Aseo			\$ 374.809
Cajero Part Time			\$ 687.748
Cajero Peak time			\$ 259.687
Psicologo	\$ 3.750.000		
Otros Gastos de Remuneración		1.800.000	5.452.980
TOTAL	\$ 3.750.000	\$ 7.808.467	\$ 24.797.913

Fuente: Elaboración propia.

El valor referencial es de \$125.000⁴⁹ por persona y se trabaja bajo el supuesto de que llegan 5 personas a la entrevista por cada gerencia.

5.4.3 Costos de Capacitación Antes del año uno

Tabla 45: Costos de las capacitaciones.

	Costo por persona	Participantes	Costo Total
Prevención de riesgos	\$52.000	49	\$ 2.548.000
Cultura cervecera	\$ 65.000	49	\$ 3.185.000
Curso de garzones	\$180.000	12	\$ 2.160.000
Curso de Bartender	\$230.000	6	\$ 1.380.000
Uso de ZAP	-		-
Diseño para la creación y gestión de valor	\$204.000	12	\$ 2.448.000
		TOTAL	\$ 11.721.000

Fuente: Elaboración propia.

- Cultura Cervecera.
 - Duración: 10 horas.
 - Tipo: Presencial.
 - Localización: Santiago.
 - Página web: <http://instituto.beer/cultura-cervecera/>

- Prevención de riesgo.
 - Duración: 8 horas.
 - Tipo: Presencial.
 - Localización: Santiago.
 - Página web: <http://www.redcapacitacion.cl/curso/prevencion-de-riesgos-basico/1905>

⁴⁹ <https://chilepsicologos.cl/aranceles>

- Curso de Garzones:
 - Duración: 100 horas.
 - Tipo: Presencial.
 - Localización: Santiago.
 - Página: <https://www.emagister.cl/garzon-tps-2706.htm>
- Curso de Bartender:
 - Duración: 36 horas.
 - Tipo: Presencial.
 - Localización: Santiago.
 - Página: <https://www.icafof.cl/bartender>.
- Diseño para la creación y gestión de valor (design thinking)
 - Duración: 48 horas.
 - Tipo: online
 - Localización: -
 - Página: <https://www.icafof.cl/bartender>.

5.4.4 Planilla de Remuneraciones

5.4.4.1 Contratos a Plazo Fijo

Tabla 46. Resumen de Planilla de Remuneraciones (fijo)

N.º	Cargo	Sueldo Base	Imponible	AFP, Fonasa, AFC, SIS y S. Accidentes	Total, no Imponible	Liquido
1	GG	\$1.200.000	\$1.500.000	\$360.000		\$1.196.915
1	Recursos Humanos	\$1.000.000	\$1.250.000	\$300.000		\$1.001.411
1	Gerente de Marketing	\$1.000.000	\$1.250.000	\$300.000		\$1.001.411
1	Gerente de Operaciones	\$1.000.000	\$1.250.000	\$300.000		\$1.001.411
1	Gerente Comercial	\$1.000.000	\$1.250.000	\$300.000		\$1.001.411
1	Jefe de Planta	\$800.000	\$1.000.000	\$257.000		\$805.907
1	Maestro Cervecerero (MC)	\$700.000	\$875.000	\$224.875		\$708.155
1	Administrador	\$800.000	\$1.000.000	\$240.000		\$805.907
1	Encargado de I+D	\$700.000	\$875.000	\$210.000		\$708.155
1	Jefe de Finanzas	\$800.000	\$1.000.000	\$240.000		\$805.907
1	Conductor	\$650.000	\$812.500	\$202.556		\$665.285
1	Social Media Manager	\$650.000	\$812.500	\$188.744		\$ 665.285
1	Investigador de Mercado	\$650.000	\$812.500	\$188.744		\$665.285
1	Encargado de Bodega	\$650.000	\$812.500	\$202.556		\$665.285
1	Community Manager	\$600.000	\$770.000	\$178.871	\$50.000	\$679.735
2	Ayudante MC	\$500.000	\$645.000	\$321.597	\$50.000	\$581.059
1	Asistente de I+D	\$500.000	\$645.000	\$149.834	\$50.000	\$581.059
1	Asistente GG	\$500.000	\$645.000	\$149.834	\$50.000	\$581.059
1	Asistente de RRHH	\$500.000	\$645.000	\$149.834	\$50.000	\$581.059
12	Garzón Part-Time	\$2.550	\$408.875	\$1.139.780	\$50.000	\$386.218
6	Bartender Part Time	\$2.750	\$377.500	\$526.160	\$50.000	\$360.418
1	Cargador	\$400.000	\$520.000	\$129.636	\$50.000	\$477.596
1	Aseo	\$300.000	\$395.000	\$91.759	\$50.000	\$374.809
6	Cajero Part Time	\$2.350	\$328.438	\$457.776	\$73.800	\$343.874
3	Cajero Peak Time	\$2.350	\$255.000	\$177.710	\$65.232	\$259.687

Fuente: Elaboración Propia.

Para ver el detalle de las remuneraciones y liquidaciones tipo de Contrato a Plazo Fijo Full-Time y Part-Time. Ver Anexo 41.

5.4.4.2 Contrato Indefinido.

Tabla 47. Resumen de Planilla de Remuneraciones (indefinido)

N.º	Cargo	Sueldo Base	Imponible	AFP, Fonasa, AFC, SIS y S. Accidentes	Total, no Imponible	Liquido
1	Gerencia General	\$1.200.000	\$1.500.000	\$360.000		\$1.188.275
1	RRHH	\$1.000.000	\$1.250.000	\$300.000		\$994.211
1	Gerente de Marketing	\$1.000.000	\$1.250.000	\$300.000		\$994.211
1	Gerencia de Operaciones	\$1.000.000	\$1.250.000	\$300.000		\$994.211
1	G. Comercial	\$1.000.000	\$1.250.000	\$300.000		\$994.210
1	Jefe de planta	\$800.000	\$1.000.000	\$257.000		\$800.147
1	Maestro Cerveceros	\$700.000	\$875.000	\$210.000		\$703.115
1	Administrador	\$800.000	\$1.000.000	\$240.000		\$800.147
1	Encargado de I+D	\$700.000	\$875.000	\$210.000		\$703.115
1	Jefe de Finanzas	\$800.000	\$1.000.000	\$240.000		\$800.146
1	Conductor	\$650.000	\$812.500	\$202.556		\$660.605
1	Social media Manager	\$650.000	\$812.500	\$188.744		\$660.605
1	Investigador de mercado	\$650.000	\$812.500	\$188.744		\$660.605
1	Encargado de Bodega	\$650.000	\$812.500	\$202.556		\$660.605
1	Community Manager	\$600.000	\$770.000	\$178.871	\$50.000	\$675.300
2	Ayudante MC	\$500.000	\$645.000	\$160.799	\$50.000	\$577.344
1	Asistente de I + D	\$500.000	\$645.000	\$149.834	\$50.000	\$577.344
1	Asistente GG	\$500.000	\$645.000	\$149.834	\$50.000	\$577.344
1	Asistente de RRHH	\$500.000	\$645.000	\$149.834	\$50.000	\$577.344
12	Garzón Part-Time	\$2.550	\$408.875	\$94.982	\$50.000	\$383.765
6	Bartender Part Time	\$2.750	\$377.500	\$87.693	\$50.000	\$358.153
1	Cargador	\$400.000	\$520.000	\$129.636	\$50.000	\$474.476
1	Aseo	\$300.000	\$395.000	\$91.759	\$50.000	\$372.439
6	Cajero Part Time	\$2.350	\$328.438	\$76.296	\$73.800	\$343.874
3	Cajero Peak time	\$2.350	\$255.000	\$27.077	\$65.232	\$145.847

Fuente: Elaboración Propia.

Para ver el detalle de las remuneraciones y liquidaciones para el tipo de Contrato Indefinido Full-Time y Part-Time. Ver Anexo 42.

5.4.4.3 Externalizaciones

La externalización de la Contabilidad de la compañía y la Mantenición de los Equipos. Ver Anexo 43.

6. Aspectos Legales

6.1 Objetivo Aspectos Legales

- Constituirnos como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)
- Obtener certificaciones de calidad para los procesos.

6.2 Estructura Legal de la Empresa

La actividad de la empresa será la “Elaboración de bebidas malteadas y de malta” (Código: 110300), por lo cual se encuentra en el rubro de Industrias Manufactureras.

La Cervecería se conformará como una Sociedad de Responsabilidad limitada. Entre las características que posee una SRL están:

- Requiere un mínimo de 2 personas para constituirse y un máximo de 50.
- La constitución de la compañía puede hacerse vía web, “Empresa en un día”.
- Los socios solo responden hasta su aporte.
- No poseen un monto mínimo de aporte.
- Puede tener varios giros o actividades.
- Tributa impuesto anual de 1º categoría, tasa de un 27%.
- El traspaso o venta de los derechos de un socio, solo se puede hacer si es que todos los socios están de acuerdo.
- Permite formar un Directorio y que este pueda asignar un Gerente General para que dirija la empresa, sin perder el poder dentro de las decisiones más importantes.

La conformación de la sociedad se realizará a través de “Empresa en un día”, la firma del formulario se realizará a través de notario, para todos los integrantes de la sociedad.

Posterior a la suscripción del formulario, la sociedad estaría constituida y el SII (Servicio de Impuesto Interno), le asignará un Rut a la empresa. Con el RUT de la empresa se podrá comenzar con la adquisición de permisos y patentes necesarios para poder funcionar como una Cervecería dentro de la Región de Valparaíso.

La SRL está regulada principalmente por la ley N° 3.918, en el caso de que ocurran eventos que no sean cubiertos por esta ley, se puede acudir al Código del Comercio o al Código Civil.

6.3 Leyes y Normas

6.3.1 Leyes y Normas Específicas: Ambientales, Tributarias, Comerciales, Laborales

Entre las leyes y normas que rigen el sector de las Cervezas Artesanales están:

- Ley de alcoholes 19.925. La cual habla de las normas de expendio y consumo de alcohol, además establece los horarios en que se puede vender y/o consumir y las sanciones o multas al no respetar la ley. Además
- La ley 18.290, la cual señala los límites y fracciones que se aplicarán por la conducción en estado de ebriedad.
- Ley 18.455, establece normas de producción y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres.
- Decreto Supremo N°78, reglamenta a la ley 18.455, establece las normas técnicas para la elaboración de cerveza, otras bebidas alcohólicas y vinagres.
- Las patentes necesarias para el funcionamiento son 2, una para la fabricación de cerveza y otra para la venta de cerveza artesanal.
- Para cabaret, con expendio de bebidas alcohólicas y espectáculos. Posee un costo de 3.5 UTM.
- Para bodegas elaboradoras o distribuidoras de vinos, licores o cerveza que expendan al por mayor. Posee un costo de 1,5 UTM.

- Reglamento de condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad básicas en locales de uso público (Decreto N° 10/10). El reglamento establece las condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad básicas que deberán cumplir los locales de uso público.
- Ley sobre impuesto a la renta. La cual se encuentra en el artículo 1° del decreto de ley N°824.
- Decreto de ley N°825, ley sobre impuestos a la venta y servicios.
- Las normas establecidas en el Código de ética Publicitaria, CONAR, la cual estipula los horarios y duración de la publicidad de bebidas alcohólicas, además estipula los requerimientos que tiene que poseer el etiquetado del producto.
- Código del trabajo, regula la relación entre empleador y empleado, así como asegura el cumplimiento de las obligaciones entre ellos.
- Ley 20.416, regula los pagos a proveedores.
- Decreto Supremo 40, 76, 594, 54, regulan las medias de seguridad e higiene dentro de la planta.
- Ley General de Construcción y Urbanismo, establece las características y acciones que debe poseer una construcción.

6.3.2 Certificaciones

Las certificaciones necesarias con necesitará el funcionamiento de la planta de producción de cerveza artesanal y comercialización en los Taproom se encuentran especificada dentro del informe de Operaciones.

6.4 Presupuesto de Gastos de Organización y Puesta en Marcha

Tabla 48: Gastos de Puesta en Marcha

Puesta en Marcha	Monto
Planta	
Patente Planta	\$ 3.000.000
Inscripción SAG	\$ -
Ley 19,925	\$ 72.240
Resolución Sanitaria	\$ 317.671
Certificado Profesional Construcción	\$ 60.000
Certificación Instalación Eléctrica	\$ 60.000
Certificado de Profesional Competente en Construcción	\$ 60.000
Certificación de bomberos	\$ 80.451
Croquis o plano de la propiedad	\$ -
Informe de Carabineros	\$ -
Extracto de Escritura Social	\$ 48.160
Declaración Jurada	\$ 25.000
Certificado de Antecedentes	\$ 5.250
Taproom	
Ley 19,925	\$ 1.011.360
Resolución sanitaria	\$ 219.792
Patente Taproom	\$ 3.000.000
Certificado de Antecedentes	\$ 78.750
Declaración Jurada	\$ 75.000
Escritura, Extracto escritura social	\$ 144.480
Informe de Carabineros	\$ -
Certificado profesional construcción	\$ 60.000
Certificación Instalación Eléctrica	\$ 60.000
Certificado de Profesional Competente en Construcción	\$ 60.000
Certificación de bomberos	\$ 241.353
Croquis o plano de la propiedad	\$ -
TOTAL	\$ 8.679.507

Fuente: Elaboración Propia.

7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

7.0. Objetivos Plan Económico Y Financiero

- Obtener una Tasa Interna de Retorno superior a la rentabilidad exigida durante la duración del proyecto.
- Generar un VAN mayor a cero durante el horizonte de evaluación

7.1. Construcción Flujos De Caja Proyecto Puro

Para la construcción del flujo de caja proyecto puro es necesario realizar ciertos cálculos previos para luego elaborar dicho flujo, los cuales se presentan a continuación:

7.1.1. Análisis de costos

7.1.1.1. Costos Variables

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los costos variables por litro para cada estilo de cerveza, para ver en más detalle los costos variables, ver página 111.

Tabla 49. Costos Variables por litro de cerveza.

Estilo	Costo Variable
Golden Ale	\$356
Irish Red Ale	\$334
Scottish Ale	\$355
American Porter	\$402
Stout	\$429
Red Ipa	\$551
Weissbier	\$434
India Pale Ale	\$459
Doble Black Ipa	\$615
Brown Ale	\$367
Promedio	\$430

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla, se muestran los costos variables desde el año 1 al año 5.

Tabla 50. Costos Variables para cada año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	\$ -28.114.531	\$ -33.133.678	\$ -38.965.205	\$ -45.862.047	\$ -54.117.215

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.1. Costos Fijos

A continuación, se presenta un resumen de los costos y gastos fijos para el horizonte de los 5 años de evaluación, considerando costos fijos de operación (los cuales se pueden ver en la página 110), remuneraciones (ver página 143) y los gastos de administración y ventas (ver página 75).

Tabla 51. Resumen Costos Fijos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos operacionales	\$ 144.884.639	\$ 145.319.293	\$ 145.755.251	\$ 146.192.517	\$ 146.631.094
Remuneraciones	\$ 420.611.807	\$ 417.115.232	\$ 418.366.578	\$ 419.621.677	\$ 420.880.542
Gastos de Adm. y Ventas	\$ 65.803.785	\$ 89.652.008	\$ 97.520.854	\$ 102.333.834	\$ 107.757.995
Total	\$ 631.300.231	\$ 652.086.533	\$ 661.642.682	\$ 668.148.028	\$ 675.269.631

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Análisis de los ingresos

Para determinar la cantidad en litros que se venderán de cada estilo de cerveza, se utilizó como supuesto que todos tienen la misma ponderación en cuanto a los litros que se venden del total. Para calcular los ingresos por venta, se multiplicó la ponderación de cada estilo por el total en litros y por su precio respectivo.

En la siguiente tabla se puede observar, la cantidad en litros estimada para cada año, los ingresos que generaría y los precios de cada estilo.

Tabla 52. Ingresos por venta.

	<u>Cantidad (litros)</u>	<u>Ingresos por venta</u>	<u>Precios</u>	<u>500 cc</u>
Año 1	66.382	\$ 632.617.985	Golden Ale	\$ 4.000
Año 2	77.999	\$ 745.556.110	Irish Red Ale	\$ 3.650
Año 3	91.726	\$ 876.773.986	Scottish	\$ 3.950
Año 4	107.962	\$ 1.031.962.981	American Porter	\$ 4.600
Año 5	127.395	\$ 1.217.716.318	Stout	\$ 4.100
			Red Ipa	\$ 6.200
			Weissbier	\$ 5.000
			Ipa	\$ 5.300
			Doble Black Ipa	\$ 6.700
			Brown Ale	\$ 4.150

Fuente: Elaboración propia

7.1.3. Análisis del punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio, se consideró aquella fórmula que considera la venta de más de un producto con distinto precio en una empresa. Para el cálculo se debe multiplicar cada costo variable y cada precio de venta por la ponderación que tiene cada producto. Como se aplicó el supuesto de que todos los estilos de cerveza se venden en igual proporción, es que se considera el promedio de los costos variables y del precio de venta.

Para la determinación del punto de equilibrio se realizó la siguiente tabla, la cual está expresada en base a la cantidad de equilibrio en unidades monetarias y en unidades (litros).

Tabla 53. Determinación punto de equilibrio por año.

<u>Punto de equilibrio</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Qe (um) =	\$693.571.399	\$714.031.980	\$724.369.039	\$728.928.062	\$733.827.074
Qe (u) =	72.778	74.925	76.009	76.488	77.002

Fuente: Elaboración propia

7.1.4. Determinación inversión inicial

Con respecto a la inversión inicial de la planta productiva se puede ver en más detalle en la página 108, mientras que el desglose de la inversión en los puntos de venta se encuentra en el anexo 23.

En la tabla que se muestra a continuación, se puede visualizar el resumen de la inversión inicial total:

Tabla 54. Resumen Inversión inicial

Inversión Inicial	
Inversiones Fija Tangible	
Equipamiento Puntos de Venta Valparaíso	\$ -22.134.740
Equipamiento Puntos de Venta Viña del Mar	\$ -22.507.418
Equipamiento Puntos de Venta Concón	\$ -24.342.660
Equipamiento Planta productiva	\$ -423.086.799
Inversión Fija Intangible	\$ -9.412.518
Gastos Operacionales	
Puesta en marcha Marketing	\$ -30.440.000
Puesta en marcha RRHH	\$ -13.805.931
Capital de trabajo	\$ -53.382.769
Total	\$ -599.112.836

Fuente: Elaboración propia.

El monto inicial de la inversión asciende a un monto de \$599.112.836 para el proyecto “Cerveza Artesanal Costeña”. Para calcular dicho monto se consideró el valor neto para los activos que requieren ser cancelados más IVA.

En la siguiente tabla se detalla la inversión en intangibles.

Tabla. 55. Inversión Intangibles

Descripción	Montos
Patente Planta	\$3.000.000
Patente Taproom	\$3.000.000
Ley 19,925	\$1.011.360
Resolución sanitaria	\$317.671
Certificació de bomberos	\$241.353
Resolución sanitaria	\$219.792
Escritura, extracto escritura social	\$144.480
Certificació de bomberos	\$80.451
Certificado de Antecedentes	\$78.750
Declaración Jurada	\$75.000
Ley 19,925 Planta	\$72.240
Certificado profesional construcción	\$60.000
Certificación intalación electrica	\$60.000
Certificado de ProfesionalCompetente en Construcción	\$60.000
Certificado profesional construcción	\$60.000
Certificación intalación electrica	\$60.000
Certificado de ProfesionalCompetente en Construcción	\$60.000
Extracto de Escritura Social	\$48.160
Declaración Jurada	\$25.000
Certificado de Antecedentes	\$5.250
Total	\$8.679.507

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la reinversión necesaria en los distintos años de operación.

Tabla 56. Reinversión.

Descripción Reinversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Barriles	\$ -	\$ 6.000.000	\$ -	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Paneles Fotovoltaicos 30 kW	\$ -	\$ -	\$ 3.521.008	\$ -	\$ -
Fermentadores	\$ -	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Cámara de Frio	\$ -	\$ -	\$ 7.890.000	\$ -	\$ -
Vasos	\$ -	\$ -	\$ 1.028.400	\$ -	\$ -
Tester Ph Digital	\$ -	\$ -	\$ 20.000	\$ -	\$ -
Termometro Digital	\$ -	\$ -	\$ 5.000	\$ -	\$ -
Termometro	\$ -	\$ -	\$ 1.800	\$ -	\$ -
Filtro de Agua	\$ -	\$ -	\$ 19.739	\$ -	\$ -
Colorimetro	\$ -	\$ -	\$ 80.335	\$ -	\$ -
Refractometro	\$ -	\$ -	\$ 26.000	\$ -	\$ -
Manguera Sanitaria	\$ -	\$ -	\$ 90.000	\$ -	\$ -
Bandeja apilable	\$ -	\$ -	\$ 41.118	\$ -	\$ -
Corchetera	\$ -	\$ -	\$ 11.704	\$ -	\$ -
Set Plumones	\$ -	\$ -	\$ 58.765	\$ -	\$ -
Perforadora	\$ -	\$ -	\$ 16.765	\$ -	\$ -
Set organizador	\$ -	\$ -	\$ 41.118	\$ -	\$ -
Reinversión	\$ -	\$ 8.500.000	\$ 15.351.752	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000

Fuente: Elaboración propia.

7.1.5. Depreciación tributaria

El cálculo de la depreciación tributaria se realizó para cada año debido a las reinversiones realizadas durante el horizonte de evaluación y por depreciaciones totales de ciertos activos. En el anexo 44 se encuentran detallados desde el año 1 al año 5, en el último año se adjunta tabla con la depreciación acumulada y valor de recupero.

En la siguiente tabla se muestra el resumen del cálculo de la depreciación tributaria, considerando su depreciación mensual, anual y la acumulada.

Tabla 57. Resumen del cálculo de la depreciación tributaria

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación mensual	\$ 2.548.912	\$ 2.582.246	\$ 2.601.402	\$ 2.750.403	\$ 2.764.270
Depreciación anual	\$30.586.950	\$30.986.950	\$ 31.216.826	\$ 33.004.841	\$ 33.171.235
Depreciación acumulada	\$30.586.950	\$61.973.899	\$ 92.517.143	\$125.521.984	\$345.926.285

Fuente: Elaboración propia.

Para este proyecto el valor de recupero al año 5 asciende a un monto de \$345.096.285.

7.1.6. Determinación del capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo, se consideraron todos aquellos recursos que requiere la empresa para poder comenzar a operar, por lo cual se tomaron en cuenta las remuneraciones, materias primas y desembolsos operacionales requeridos antes de la puesta en marcha.

Luego, se determinó un porcentaje perteneciente a los ingresos por venta para mantener de capital de trabajo cada año.

Tabla 58. Inversión en capital de trabajo.

Descripción	Monto Total Neto	Periodicidad
SAP Business One	\$3.077.083	1 Mes
Arriendo Punto de venta Viña del Mar	\$3.696.000	1 Mes
Arriendo Punto de venta Valparaíso	\$1.560.000	1 Mes
Luz (Puntos de venta)	\$1.800.000	1 Mes
Arriendo Punto de venta Concón	\$1.484.992	1 Mes
Agua (Puntos de venta)	\$1.080.000	1 Mes
Agua (Servicio Basico Planta)	\$ 120.000	1 Mes
Analisis de laboratorio (MP)	\$ 104.321	1 Mes
Mercaderia	\$ 3.743.263	8.700 litros
Remuneraciones	\$ 36.717.110	1 Mes
Total	53.382.768	

Fuente: Elaboración propia.

7.1.5. Flujo de caja proyecto puro

El flujo de caja proyecto puro fue elaborado para un horizonte de evaluación de 5 años.

Tabla 59. Flujo de caja proyecto puro.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de litros		66.382	77.999	91.726	107.962	127.395
Ingresos por Venta		\$ 632.617.985	\$ 745.556.110	\$ 876.773.986	\$ 1.031.962.981	\$ 1.217.716.318
Total ingresos		\$ 632.617.985	\$ 745.556.110	\$ 876.773.986	\$ 1.031.962.981	\$ 1.217.716.318
Costos Variables		\$ -28.114.531	\$ -33.133.678	\$ -38.965.205	\$ -45.862.047	\$ -54.117.215
Costos fijos operacionales		\$ -144.884.639	\$ -145.319.293	\$ -145.755.251	\$ -146.192.517	\$ -146.631.094
Remuneraciones		\$ -420.611.807	\$ -417.115.232	\$ -418.366.578	\$ -419.621.677	\$ -420.880.542
Gastos fijos administración y ventas		\$ -65.803.785	\$ -89.652.008	\$ -97.520.854	\$ -102.333.834	\$ -107.757.995
Total costos		\$ -659.414.763	\$ -685.220.211	\$ -700.607.888	\$ -714.010.074	\$ -729.386.846
Depreciación tributaria		\$ -30.586.950	\$ -30.986.950	\$ -31.216.826	\$ -33.004.841	\$ -33.171.235
UAII		\$ -57.383.727	\$ 29.348.950	\$ 144.949.273	\$ 284.948.066	\$ 455.158.237
Impuesto a la renta (27%)		\$ -	\$ -	\$ -31.566.914	\$ -76.935.978	\$ -122.892.724
UDII		\$ -57.383.727	\$ 29.348.950	\$ 113.382.359	\$ 208.012.088	\$ 332.265.513
Depreciación tributaria		\$ 30.586.950	\$ 30.986.950	\$ 31.216.826	\$ 33.004.841	\$ 33.171.235
Valor de recuperero						\$ 345.926.285
Inversiones Fija Tangible						
Equipamiento Puntos de Venta	\$ -68.984.818					
Equipamiento Planta productiva	\$ -423.086.799		\$ -8.500.000	\$ -15.351.752	\$ -5.500.000	\$ -5.500.000
Inversión I+D	\$ -	\$ -10.000.000	\$ -10.000.000	\$ -10.000.000	\$ -10.000.000	\$ -10.000.000
Inversión Fija Intangible	\$ -9.412.518					
Gastos Operacionales						
Puesta en marcha RRHH	\$ -13.805.931					
Puesta en marcha marketing	\$ -30.440.000					
Capital de Trabajo	\$ -53.382.769	\$ -2.258.763	\$ -2.624.358	\$ -3.103.780	\$ -3.715.067	\$ 58.576.262
FCPP	\$ -599.112.836	\$ -39.055.540	\$ 39.211.542	\$ 116.143.653	\$ 221.801.862	\$ 754.439.295

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en el flujo de caja, el primer año de operación refleja una pérdida, por lo cual no se debe pagar impuesto a la renta, debido a la confrontación del crédito fiscal con el débito fiscal, lo que conlleva a un saldo a favor llamado remanente fiscal. En el año 2, al tener un resultado positivo antes de impuesto se debe calcular el monto correspondiente al impuesto a la renta y sumarle el remanente por la pérdida del ejercicio anterior.

En la siguiente tabla, se puede observar los fondos de crédito fiscal correspondiente al saldo a favor por tener pérdidas en el año 1:

Tabla 60. Fondo Crédito Fiscal

Fondo Credito Fiscal Año 1	\$ 15.494.142
Fondo Credito Fiscal Año 2	\$ 7.574.187
Fondo Credito Fiscal Año 3	-\$ 46.709.745

Fuente: Elaboración propia

7.2. Fuentes De Financiamiento

En la tabla que se muestra a continuación se muestran las fuentes de financiamiento junto con el peso relativo que tiene frente a la inversión inicial.

Tabla 61. Fuentes de financiamiento.

Financiamiento	Monto	Peso relativo
Capital propio	\$ 129.348.461	21,59%
Inversionistas	\$ 352.338.259	58,81%
Deuda	\$ 117.426.116	19,60%
Inversión total	\$ 599.112.836	100%

WACC	10,93%
-------------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

El capital propio se basa en los aportes de los 5 socios por un monto de \$25.869.692 cada uno, lo cual es un 21,59% del total de la inversión.

Con relación a la deuda, se consideró un financiamiento a través de un crédito bancario con garantía CORFO⁵⁰, esto representa un 19,6% del total de la inversión, mientras que el financiamiento de inversionistas se consideró a la Red de Inversionistas Ángeles de ChileGlobal Ventures⁵¹ y corresponde al 58,81% del total.

7.2.1. Determinación de la tasa de rentabilidad exigida

Para la determinación de la rentabilidad exigida por los inversionistas se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$R_{CAPM} = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

⁵⁰ Comunidad empresarial líder en Chile. <http://www.pyme.cl/corfoinversion.htm>

⁵¹ Red de Inversionistas Ángeles de ChileGlobal Ventures.
<https://www.chileglobalangels.cl/>

En donde:

r_m : Rendimiento del mercado, en este caso el rendimiento del IPSA (Índice de precio Selectivo de Acciones)⁵².

β : Beta, es el riesgo del proyecto o portafolio. En el IPSA se consideró la participación de CCU ya que era la única empresa perteneciente a la industria cervecera.⁵³

r_f : Rendimiento de un activo libre de riesgo. Se consideró las tasas del BCP a 5 años, los cuales son emitidos por el Banco Central.

Para obtener el cálculo de la rentabilidad del mercado se descargó de Yahoo Finance los datos correspondientes a los valores del IPSA de los últimos 10 años y luego se calculó el rendimiento de este índice el cual alcanzó un 8% anual.

En relación con la rentabilidad libre de riesgo, llegó a la cifra de 4,15% durante el mes de noviembre de 2018.⁵⁴

El Beta que se utilizó es de 0,83.

$$R_{CAPM} = 4,15\% + 0,83(8\% - 4,15\%)$$

$$R_{CAPM} = 7,35\%$$

Para que sea más atractivo invertir en el proyecto, es que a la tasa recién calculada se le agregara un 4,7% para compensar el riesgo de invertir y para incentivar a los inversionistas. Por lo cual, la tasa exigida queda en un 12,05%, la cual será aplicable tanto para el capital propio como para los inversionistas externos.

⁵²

Yahoo

Finance.

<https://finance.yahoo.com/quote/%5EIPSA/history?period1=1227409200&period2=1542942000&interval=1mo&filter=history&frequency=1mo>

⁵³ Yahoo Finance. <https://es.finance.yahoo.com/quote/CCU.SN/key-statistics?p=CCU.SN>

⁵⁴ Asociación de bancos e instituciones financieras de Chile. www.abif.cl

7.3. Costo De Capital

El cálculo del WACC se determinó de la siguiente manera:

$$WACC = (21,59\% * 12,05\%) + (58,81\% * 12,05\%) + [19,6\% * 8,7\%(1 - 27\%)]$$

$$WACC = 10,93\%$$

La tasa de costo promedio ponderado de capital es de 10,93% para lo cual se consideró las tres formas de financiamiento que tendrá el proyecto.

Para determinar el costo de capital se realizó la siguiente tabla:

Tabla 62. Cálculo del WACC.

Tasa exigida (%)	Financiamiento	Monto	Peso relativo
12,05%	Capital propio	\$ 126.134.263	21,59%
12,05%	Inversionistas	\$ 343.582.955	58,81%
8,7%	Deuda	\$ 114.508.178	19,60%
	Inversión total	\$ 584.225.396	100%
	WACC	10,93%	

Fuente: Elaboración propia

7.3.1. Flujo de caja proyecto financiado

A continuación, se muestra el flujo de caja proyecto financiado para un horizonte de 5 años, el cual reporta una TIR de un 16% y VAN de \$498.974.953.

Tabla 63. Flujo de caja proyecto financiado.

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$ 632.617.985	\$ 745.556.110	\$ 876.773.986	\$ 1.031.962.981	\$ 1.217.716.318
Costos variables operaciones		\$ -28.114.531	\$ -33.133.678	\$ -38.965.205	\$ -45.862.047	\$ -54.117.215
Remuneraciones		\$ -420.611.807	\$ -417.115.232	\$ -418.366.578	\$ -419.621.677	\$ -420.880.542
Gastos de Adm. y ventas		\$ -65.803.785	\$ -89.652.008	\$ -97.520.854	\$ -102.333.834	\$ -107.757.995
Costos Fijos		\$ -144.884.639	\$ -145.319.293	\$ -145.755.251	\$ -146.192.517	\$ -146.631.094
Depreciación Tributaria		\$ -30.586.950	\$ -30.986.950	\$ -31.216.826	\$ -33.004.841	\$ -33.171.235
Interés		\$ -10.216.072	\$ -8.498.808	\$ -6.632.142	\$ -4.603.076	\$ -2.397.481
UAII		\$ -67.599.800	\$ 20.850.142	\$ 138.317.131	\$ 280.344.990	\$ 452.760.755
Impuesto Renta		\$ -	\$ -	\$ -24.723.218	\$ -75.693.147	\$ -122.245.404
UDI		\$ -67.599.800	\$ 20.850.142	\$ 113.593.913	\$ 204.651.843	\$ 330.515.351
Depreciación Tributaria		\$ 30.586.950	\$ 30.986.950	\$ 31.216.826	\$ 33.004.841	\$ 33.171.235
Valor de Recupero						\$ 345.926.285
Inversión Fija Tangible						
Equipamiento Planta productiva	\$ -423.086.799					
Equipamiento Puntos de Venta	\$ -68.984.818					
Inv. Fija Intangible	\$ -9.412.518					
Inversión en I+D		\$ -10.000.000	\$ -10.000.000	\$ -10.000.000	\$ -10.000.000	\$ -10.000.000
Gastos Operacionales						
Puesta en marcha RR.HH	\$ -13.805.931					
Puesta en marcha Mktg	\$ -30.440.000					
Capital de Trabajo	\$ -53.382.769	\$ -2.258.763	\$ -2.624.358	\$ -3.103.780	\$ -3.715.067	\$ 58.576.262
Préstamo	\$ 117.426.116	\$ -19.738.667	\$ -21.455.931	\$ -23.322.597	\$ -25.351.663	\$ -27.557.258
FCNPF	\$ -481.686.721	\$ -69.010.280	\$ 17.756.803	\$ 108.384.361	\$ 198.589.954	\$ 730.631.876
TIR Proyecto Financiado	16,0%					
VAN Proyecto Financiado	\$ 498.974.953					

Fuente: Elaboración propia.

Los detalles de la amortización e intereses se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 64. Amortización del préstamo.

	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo
0				\$ 117.426.116
1	\$ 29.954.739	\$ 10.216.072	\$ 19.738.667	\$ 97.687.449
2	\$ 29.954.739	\$ 8.498.808	\$ 21.455.931	\$ 76.231.518
3	\$ 29.954.739	\$ 6.632.142	\$ 23.322.597	\$ 52.908.921
4	\$ 29.954.739	\$ 4.603.076	\$ 25.351.663	\$ 27.557.258
5	\$ 29.954.739	\$ 2.397.481	\$ 27.557.258	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

En este caso se realizó el mismo análisis detallado en el flujo de caja proyecto puro con relación al impuesto a la renta.

7.2. Evaluación Económica Y Financiera

7.2.1. Evaluación económica

Para la evaluación económica del proyecto es necesario realizar el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Esta tasa indica la rentabilidad esperada del proyecto, la cual hace que el valor actual de los flujos de caja netos se iguale con la inversión.

Por lo tanto, $VAN(TIR\%) = 0$.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

La TIR del proyecto “Cervecería Artesanal Costeña” es 13,93%, mientras que la tasa de costo de capital promedio ponderado es 10,93%. Al ser mayor la TIR que el WACC, significa que los retornos que otorgará el proyecto serán mayores a los retornos que se exigen.

7.2.3. Evaluación financiera

Al descontar los flujos de caja neto de los 5 años del horizonte de evaluación, a la tasa de costo capital promedio ponderado, la cual alcanza un 10,93%, se obtiene un VAN \$78.159.221, lo cual significa que el proyecto “Cervecería Artesanal Costeña” es capaz de recuperar la inversión, otorgar los retornos exigidos a sus inversionistas y aun así generar excedentes por el monto mencionado.

7.6. Análisis De Sensibilidad

El análisis de sensibilidad está dirigido a evaluar la variación máxima que puede soportar una variable para que el proyecto continúe siendo viable⁵⁵.

Para el estudio se identificaron dos variables críticas para la viabilidad del proyecto, las cuales son las remuneraciones y la cantidad en litros.

El supuesto que se ha utilizado en este análisis es que el Valor Neto Actual (VAN), es la variable dependiente, ya que al tener un VAN negativo, se descarta inmediatamente la viabilidad del proyecto.

El análisis que se realiza a continuación es unidimensional, lo cual se refiere a que se analizará ambas variables por separado. Para la realización de dicho análisis se consideró el flujo de caja neto proyecto puro representado en la tabla 59.

A continuación, se muestra el análisis detallado con respecto al nivel de remuneraciones:

Tabla 65. Variación en el nivel de Remuneraciones.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
20%	\$-504.734.168	\$-500.538.278	\$-502.039.893	\$-503.546.013	\$ -505.056.651	VAN	\$-154.100.071
						TIR	5,16%
10%	\$-462.672.988	\$-458.826.755	\$-460.203.235	\$-461.583.845	\$ -462.968.597	VAN	\$ -37.970.425
						TIR	9,49%
Normal	\$-420.611.807	\$-417.115.232	\$-418.366.578	\$-419.621.677	\$ -420.880.542	VAN	\$ 78.159.221
						TIR	13,93%
-10%	\$-378.550.626	\$-375.403.709	\$-376.529.920	\$-377.659.510	\$ -378.792.488	VAN	\$ 194.288.868
						TIR	18,48%
-20%	\$-336.489.446	\$-333.692.185	\$-334.693.262	\$-335.697.342	\$ -336.704.434	VAN	\$ 310.418.514
						TIR	23,16%

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis de sensibilidad, se puede observar que al variar el nivel de remuneraciones afecta significativamente a la TIR y al VAN. Para dicho análisis se consideraron 3 escenarios, en los cuales se encuentra un escenario optimista donde se disminuyó en un 10% y 20% el nivel de remuneraciones y se ve reflejado en un aumento considerable de la variable dependiente (en ambos casos). Para el caso del escenario pesimista se aumentó en un 10% y un 20% y se ve reflejado negativamente en las variables ya mencionadas.

⁵⁵ Proyecto de Inversión. Sapag y Chain.

Como segundo análisis se consideró la variación en el nivel de ventas y se muestra a continuación:

Tabla 66. Variación en la cantidad de ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
20%	79.658	93.598	110.072	129.554	152.874	VAN TIR	\$ 535.994.157 31,41%
10%	73.020	85.798	100.899	118.758	140.134	VAN TIR	\$ 307.076.689 22,67%
Normal	66.382	77.999	91.726	107.962	127.395	VAN TIR	\$ 78.159.221 13,93%
-10%	59.744	70.199	82.554	97.166	114.655	VAN TIR	\$-150.758.246 5,111%
-20%	53.105	62.399	73.381	86.369	101.916	VAN TIR	\$-379.675.714 -3,890%

Fuente: Elaboración propia.

En esta situación se realizó la misma metodología que en el análisis anterior, y arrojó que la variable que se escogió también es muy significativa, lo cual se ve reflejado en los tres escenarios (pesimista, realista y optimista).

CONCLUSIONES

La empresa Costeña producirá y comercializará cervezas artesanales, a través de la utilización de materias primas de calidad, tecnologías sustentables y un servicio al cliente de excelencia en la región. Las actividades de la empresa se basarán en valores como el respeto por las personas, trabajo en equipo, sustentabilidad y calidad. La finalidad será posicionarnos como la cervecera líder en sustentabilidad de la Región de Valparaíso.

En una primera etapa, el negocio implementará una estrategia de entrada mediante la penetración de mercado, para ello deberá realizar importantes esfuerzos de marketing, a través de publicidad y promoción de ventas a nivel regional. Además, se implementará una estrategia competitiva basada en la diferenciación, ya que, el producto estará enfocado a un segmento de mercado con tendencias hacia el consumo de productos diferenciados, de calidad y con un enfoque hacia procesos productivos menos invasivos con el medio ambiente y con alto grado de conocimiento del producto. Esta estrategia permitirá cobrar precios más altos en función de los atributos de calidad y desempeño.

Para que la estrategia de diferenciación se traduzca en una ventaja competitiva, las fortalezas de la empresa deben ser únicas en cuanto a la entrega de valor a los compradores de modo que contribuyan a distinguir el producto entre los rivales, para lograr ser competitivamente superiores.

Las ventajas competitivas son: buen servicio al cliente, calidad superior, uso de tecnologías en los procesos productivos para hacerlos más sustentables y utilización de procesos sustentables y amigables con el medio ambiente.

El estudio del proyecto arrojó un VAN de \$78.159.221 y una TIR del 13.93%, entregando perspectivas positivas de crecimiento futuro para incrementar la cobertura del servicio a nivel nacional. Para finalizar, y de acuerdo al diseño del plan de negocios del proyecto, se afirma que es viable la elaboración y comercialización de cerveza artesanal “Costeña” en la Región de Valparaíso, no sólo por los beneficios económicos que aporta a los propietarios del negocio, sino también por la mitigación del impacto ambiental que genera la industria cervecera en Chile.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Factores Políticos Legales. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Formación Cívica.
https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45683

Factores Políticos Legales. Ministerio de Hacienda. Políticas Tributarias.
<http://www.hacienda.cl/el-ministerio/areas-de-trabajo/politicas-tributarias.html>

Factores Económicos. Cuentas Nacionales de Chile. Evolución de la actividad económica segundo trimestre de 2018. Banco Central de Chile.
file:///C:/Users/Daniela/Downloads/CuentasNacionales_segundo_trimestre2018.pdf

Factores Económicos. Boletín Indicador de Actividad Económica Regional. Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
[http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/inacer/2018/bolet%C3%ADn-indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional-\(inacer\)-abril-junio-2018.pdf?sfvrsn=4](http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/inacer/2018/bolet%C3%ADn-indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional-(inacer)-abril-junio-2018.pdf?sfvrsn=4)

Factores Socioeconómicos. Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
<http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>

Factores Tecnológicos. Ministerio de Relaciones Exteriores. Misión de Chile ante la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)
<https://chile.gob.cl/ocde/temas/ciencia-tecnologia-e-innovacion>

Factores Tecnológicos. VII Encuesta Nacional sobre Gasto y Personal en I+D, Resultados Preliminares, enero 2018. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Beamer_I_D_2016-4.pdf

Factores Ambientales. Servicio de Evaluación Ambiental. Gobierno de Chile.
<http://www.sea.gob.cl/>

Distribución de los ingresos en Chile 2010-2017. Encuesta Suplementaria de Ingresos 2010-2015. INE

Propuesta de valor de la empresa. The discipline of market leader, Michael Tracy & Fred Wiersema 1995.

Posicionamiento. Seis claves para reconocer una buena cerveza:
https://www.clarin.com/entremujeres/bienestar/cerveza-cata-cerveza-columnista-alcohol-rincon-gourmet-gourmet-bebidas_0_BkNliaKPme.html

Demanda potencial. Población total de la V Región:
<http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>

Niveles de producto: Dirección de Marketing, Phillip Kotler, 14° edición.

Arquetipos de marca: The Hero and the Outlaw, Margaret Mark & Carol S. Pearson. 7° Edición.

Elección de canal: Digital in 2018: Q3 Global Digital Statshot.
<https://www.juancmejia.com/y-bloggers-invitados/facebook-twitter-e-instagram-que-tipo-de-contenido-es-mejor-para-cada-uno/>

Relación precio, calidad, publicidad: “Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring”, Paul Farris y David Reibstein.

Administración de inventario. Administración de Operaciones: Procesos y cadena de valor. Lee Krajewski & Manoj Malhotra & Larry Ritzman. 8° Edición.

Área de Operaciones. Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad del negocio, Karen Weinberger Villarán. 1° Edición 2009.

Reclutamiento, Selección y Contratación del personal. Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. 3° Edición.

Evaluación del Personal. Desempeño por competencia: evaluación 360°. Martha Alles. 1° Edición.

Políticas de Remuneración y Compensación. Código del Trabajo.

http://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-95516_recurso_2.pdf

Área de Finanzas. Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación. Nassir Sapag Chain. 2° Edición.

Rendimientos de Mercado. Plataforma de información financiera global.

<https://es.finance.yahoo.com/quote/CCU.SN/key-statistics?p=CCU.SN>

Tasa de los bonos. Asociación de bancos e instituciones financieras de Chile.

<https://www.abif.cl>

ANEXOS

Anexo 1 Análisis PESTA

- Factores Político Legales

Chile es un República que se rige bajo un gobierno de corte democrático y se caracteriza por la clara delimitación e independencia de los tres poderes del Estado; Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El Poder Ejecutivo es Liderado por el Presidente de la Republica, quien además tiene el cargo de Jefe del Estado. Desde el 11 de marzo de 2018 se inició el segundo gobierno de Sebastián Piñera, político de centro derecha y hombre de negocios.

El Poder Legislativo tiene una estructura bicameral, es decir, está conformado por el Senado y la Cámara de Diputados. El Congreso Nacional tiene entre sus principales objetivos: ejercer la representación de la ciudadanía, concurrir a la formación de las leyes conjuntamente con el Presidente de la Republica, y en el caso de la Cámara de Diputados, fiscalizar los actos del Gobierno. Producto de la Ley N°20.840, la conformación de ambas corporaciones cambio a partir de 2018. El número de Diputados aumento a 155. En el caso del Senado, se produjo un aumento a 43 senadores y se llegara a 50 en 2022.

El Poder Judicial está liderado por la Corte Suprema, encargada de dictar justicia con el apoyo de la Corte de Apelaciones de Justicias⁵⁶.

Otro factor a considerar dentro del contexto político de Chile es el área de Políticas Tributarias que asesoran al Ministro de Hacienda en el diseño, la implementación y el constante perfeccionamiento de la política tributaria del país, tanto de la legislación como de

⁵⁶Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Formación Cívica.
https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45683

los demás componentes del sistema tributario nacional, herramienta esencial de la política fiscal.

Dentro de sus responsabilidades se incluye la coordinación de la ejecución de la política tributaria con el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio de Aduanas, así como la representación del Ministerio de Hacienda ante el Comité de Asuntos Fiscales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)⁵⁷.

Chile, es un país con una economía de mercado integrada al comercio mundial, por lo tanto la legislación económica cumple un rol específico, que no es otro que el resguardo del orden público económico, el establecimiento del marco regulatorio dentro del cual los agentes económicos desarrollan sus actividades empresariales en el ejercicio de su libertad de emprender, así como el resguardo de los intereses de los particulares en su calidad de trabajadores, consumidores, inversionistas, asegurados, etc.

Desde esta perspectiva, el desempeño de los órganos fiscalizadores encargados de la aplicación de la legislación económica, en sus distintas áreas o sectores, tales como laboral, valores, seguros, financiero bancario, salud, etc., debe siempre estar orientado al cumplimiento de sus roles específicos, pero siempre desde la perspectiva de que las disposiciones legales y administrativas que deben ellos fiscalizar tienen una finalidad u objetivo, que no se agota simplemente en el cumplimiento de las formas o la aplicación exegética de las mismas disposiciones legales o administrativas, sino que éstas deben tender a cumplir con su finalidad última, esto es el orden público económico y la protección de los derechos económicos de los individuos⁵⁸.

⁵⁷ Ministerio de Hacienda. Políticas Tributarias. <http://www.hacienda.cl/el-ministerio/areas-de-trabajo/politicas-tributarias.html>

⁵⁸ Legislación Económica y sus Objetivos. <http://gazzmuri-cia.cl/la-legislacion-economica-objetivos/>

Otro factor político muy relevante es la Ley de Competencias (Decreto Ley N° 211) que fija normas para la defensa de la libre competencia. Uno de los decretos de la ley señala lo siguiente: Que el monopolio y las prácticas monopólicas son contrarias a una sana y efectiva competencia en el abastecimiento de los mercados, ya que mediante el control de la oferta o demanda es posible fijar precios artificiales y lesivos al interés del consumidor⁵⁹.

Por último, La Ley chilena entrega al SERNAC diversas herramientas para proteger los derechos de los consumidores. Con el mismo objetivo, el Servicio tiene una relación activa y coordinada con todas las instituciones nacionales e internacionales que forman la red de protección al consumidor⁶⁰.

- Factores Económicos

Conforme al Informe de Cuentas Nacionales de Chile, elaborado por el Banco Central de Chile, en el segundo trimestre del presente año, la actividad económica exhibió un crecimiento anual de 5,3%, tras aumentar 4,3% el trimestre anterior. El comercio, en especial el mayorista, y los servicios empresariales lideraron el PIB del periodo.

Desde la perspectiva del origen, se observaron incrementos en todas las actividades, destacando en términos de incidencia la industria manufacturera y comercio y, en menor medida, servicios personales y empresariales. En tanto, las actividades agropecuario-silvícola y pesca destacaron por su dinamismo.

La industria manufacturera aumentó 7,3% liderada por la industria alimenticia; con una menor contribución, también destacó la elaboración de bebidas y tabaco y la fabricación de productos metálicos, maquinarias y equipos.

⁵⁹ Biblioteca del Congreso Nacional De Chile. Decreto Ley 211. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=5872>

⁶⁰ Servicio Nacional del Consumidor. <https://www.sernac.cl/portal/618/w3-propertyvalue-14522.html>

Respecto del consumo de servicios, este creció en el período, destacando el gasto en salud y, en menor medida, en servicios de restaurantes y hoteles. Por otro lado, en el consumo de bienes durables incidió el dinamismo de las ventas de automóviles y productos electrónicos y electrodomésticos. Finalmente, el gasto en productos textiles y alimentos destacó dentro del consumo de no durables; este efecto fue contrarrestado parcialmente por caídas en el consumo de productos farmacéuticos y medicamentos⁶¹.

El Indicador de Actividad Económica Regional (INACER) de Valparaíso presentó una leve contracción de 0,6% en el segundo trimestre de 2018 en comparación con igual período de 2017, cifra coincidente con la acumulada al sexto mes del año. Los sectores industria manufacturera y construcción tuvieron las mayores incidencias negativas del trimestre. En el primero incidió la menor producción de los subsectores fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques, y fabricación de productos de la refinación del petróleo, mientras que en el segundo influyó la disminución registrada en el subsector obras de ingeniería. Por el contrario, el sector servicios sociales, personales y comunales aportó la principal incidencia positiva, asociada al crecimiento de los subsectores administración pública y salud⁶².

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), se estima que el crecimiento del PBI alcanzará un pico de 4% en 2018 (288.518 millones de US\$⁶³) y baje a 3,3% en 2020. Esta

⁶¹ Cuentas Nacionales de Chile. Evolución de la actividad económica segundo trimestre de 2018. Banco Central de Chile. file:///C:/Users/Daniela/Downloads/CuentasNacionales_segundo_trimestre2018.pdf

⁶² Boletín Indicador de Actividad Económica Regional. Instituto Nacional de Estadísticas (INE) [http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/inacer/2018/bolet%C3%ADn-indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional-\(inacer\)-abril-junio-2018.pdf?sfvrsn=4](http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/inacer/2018/bolet%C3%ADn-indicador-de-actividad-econ%C3%B3mica-regional-(inacer)-abril-junio-2018.pdf?sfvrsn=4)

⁶³ Indicadores Macroeconómicos Primer Trimestre 2018. Banco Central. http://www.bcentral.cl/documents/20143/935611/indicadores_macroeconomicos_1t_2018.pdf/a5524b7c-9de3-d993-26f4-16c01f58d3d1

pequeña desaceleración está relacionada con ajustes graduales en las políticas monetaria y fiscal, combinados con un entorno externo menos favorable, precios del cobre estancado y bajo crecimiento mundial. El PIB per cápita PPP de Chile corresponde a 24.588 US\$, cifra superior a economías geográficamente cercanas.

Por otro lado, gracias al repunte de la economía y al debilitamiento de los términos de intercambio se espera que el déficit en cuenta corriente se amplíe a cerca de 2% del PIB en 2018 y se mantenga estable en 2019-2020 (Durante el año 2017, la Cuenta Corriente fue deficitaria en US\$4.146 millones, equivalente a 1,5% del PIB anual), financiado principalmente por la Inversión Extranjera Directa (IED). Los riesgos a la baja son más que nada producto de un entorno externo incierto y están relacionados con el creciente proteccionismo, la marcada constricción de las condiciones financieras mundiales y la debilidad inesperada del crecimiento en los principales socios comerciales.

La inflación anual del IPC e IPCSAE han evolucionado en línea con lo esperado. La variación del IPC aumentó hasta 2,7% anual, principalmente por el comportamiento de los precios más volátiles. La inflación subyacente sigue por debajo de 2% anual.

En este contexto, las expectativas de inflación de mercado han aumentado levemente para plazos más cortos. Así, la sitúan en torno a 3% a un año plazo⁶⁴.

La demanda interna registró un incremento de 6,0%, luego de crecer 4,0% el trimestre anterior. Al igual que a comienzos de año, la demanda interna se vio impulsada por el consumo de los hogares y la inversión. El consumo creció 4,2%, donde el gasto en servicios y en bienes durables destacó en términos de contribución.

⁶⁴ Informe de Política Monetaria septiembre 2018 (IPOM). Banco Central. <http://www.bcentral.cl/documents/20143/31860/pgs06092018.pdf/5de54eca-d964-7a4d-c181-5869ba79639e>

Respecto de las cifras de comercio exterior, las importaciones presentaron un crecimiento por sobre el de las exportaciones. En efecto, las exportaciones de bienes y servicios crecieron 7,5%, mientras que las importaciones lo hicieron en 10,0%. El crecimiento de las exportaciones fue liderado por los envíos mineros y de manufacturas, con tasas de 8,9% y 9,0%, respectivamente.

Por otro lado, el consumo del gobierno aumentó 2,8%, en línea con la ejecución presupuestaria, resultado explicado por los componentes de salud y educación.

También se presentó hace poco al Congreso una propuesta de reforma tributaria con el objetivo de facilitar el cumplimiento tributario y alentar la inversión. Se aspira a que la deuda pública total alcance el 25% del PBI en 2018, frente al 23% en 2017, pero aún es baja en comparación con sus pares.

La consolidación fiscal gradual anunciada debería realzar la credibilidad de las políticas al establecer un equilibrio entre la estabilización de la deuda y la atención a las necesidades de desarrollo y gasto social. El personal técnico proyecta que la deuda bruta del gobierno central se estabilizará, en términos amplios, para 2021⁶⁵.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (2018), a nivel nacional la fuerza de trabajo, a septiembre de 2018, asciende a 8.968.120 personas: 8.333.160 ocupados.

La tasa de desocupación a nivel nacional alcanzó un 7,1%, lo que representa a 635,0 mil personas desocupadas. Dicha cifra representa una subida en 0,4 puntos porcentuales en comparación a lo presentado durante el mismo trimestre del año anterior.

La tasa de desocupación de las mujeres a nivel nacional alcanzó un 7,4%, lo que representa un crecimiento de 0,5 puntos porcentuales en doce meses. En el caso de los hombres, la tasa

⁶⁵ Chile: Declaración al término de la misión del Artículo IV. 20 septiembre 2018. Fondo Monetario Internacional (FMI) <https://www.imf.org/es/News/Articles/2018/09/20/chile-staff-concluding-statement-of-the-2018-article-iv-mission>

de desocupación es de 6,8%, aumentando en 0,2 puntos porcentuales respecto del trimestre del año anterior.

En la Región de Valparaíso, a septiembre de 2018 la fuerza de trabajo corresponde a 887.300 personas: 225.250 ocupados.

La tasa de desocupación en la Región de Valparaíso alcanzó un 7,1%, lo que representa a 62,9 mil personas desocupadas. Dicha cifra representa una subida en 1,0 puntos porcentuales en comparación a lo presentado durante el mismo trimestre del año anterior.

La tasa de desocupación de las mujeres a nivel regional alcanzó un 8,2%, lo que representa un crecimiento de 2,6 puntos porcentuales en doce meses. En el caso de los hombres, la tasa de desocupación es de 6,3%, disminuyendo en 0,2 puntos porcentuales respecto del trimestre del año anterior.

El ascenso en doce meses de ocupados (0,5%) se originó, principalmente, en las actividades enseñanza, alojamiento y servicio de comidas, y construcción. Enseñanza varió 3,9%, por educación primaria y secundaria y la categoría laboral asalariados públicos. Alojamiento y servicio de comidas creció 7,0%, por expendio de comidas y bebidas, y asalariados privados. Construcción tuvo un alza de 2,3%, por actividades especializadas de construcción y por trabajadores por cuenta propia. Las contracciones más relevantes se presentaron en hogares como empleadores, suministro de agua y servicios administrativos y de apoyo. Hogares como empleadores descendió 7,5%, por labores domésticas asociadas a personal de servicio doméstico. Suministro de agua decreció 26,4%, por recogida, tratamiento y eliminación de desechos, y asalariados privados. Servicios administrativos y de apoyo se redujo 6,0%, incidido por actividades de investigación y seguridad, y por la categoría empleadores⁶⁶.

⁶⁶ Empleo Trimestral 31 de octubre 2018. Instituto Nacional de Estadísticas (INE) <http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/Empleo/2018/esp%C3%B1ol/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-jas-2018.pdf?sfvrsn=4>

De la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI) 2017 realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), se desprende que el ingreso medio (promedio) proveniente del trabajo principal de la población ocupada en el país se ubicó en \$554.493 neto (monto bruto menos los descuentos legales) mensual, mientras que el ingreso mediano -el que recibe un individuo representativo de la mitad de la población- llegó a \$379.673 neto mensual. Es decir, 50% de los trabajadores percibió ingresos menores o iguales que ese último monto.

A nivel nacional, los ingresos medio y mediano de los hogares (consideran ingresos laborales y otras fuentes de ingresos de todos los integrantes del hogar) se estimaron en \$1.113.673 y \$783.033, lo que implicó aumentos de 9,0% y 10,3%, respectivamente, en relación con 2016⁶⁷.

A nivel nacional el total de empresas fue de 329.404, lo que representa un descenso en la cantidad de empresas de 3,4% en doce meses. En cuanto a los datos desagregados por tamaño, existen 272.693 microempresas, las que disminuyeron 3,4% respecto el mismo periodo del año 2017. Por su parte, las pequeñas empresas que representan el 13,6% del total de empresas, descendieron 4,2%. Las medianas empresas corresponden al 2,7% del total de empresas y disminuyeron 2,5% en doce meses. Finalmente, la gran empresa que ha subido 1,4% y equivale al 0,9% del total de empresas.

En la Región de Valparaíso el total de empresas fue de 31.482, lo que representa un descenso en la cantidad de empresas de 8,0% en doce meses. En cuanto a los datos desagregados por tamaño, existen 26.656 microempresas, las que disminuyeron 8,1% respecto el mismo periodo del año 2017. Por su parte, las pequeñas empresas, que representan el 12,7% del total de empresas, descendieron 8,0%. Las medianas empresas corresponden al 2,1% del total de

⁶⁷ Encuesta Suplementaria de Ingresos 2017 (ESI). Instituto Nacional de Estadísticas (INE) [http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/07/18/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-\\$554.493-en-2017](http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/07/18/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-$554.493-en-2017)

empresas y disminuyeron 5,3% en doce meses. Finalmente, la gran empresa no presentó variación y equivale al 0,6% del total de empresas⁶⁸.

- Factores Socioeconómicos

Según el último CENSO, realizado en el año 2017, Chile tiene una población de 17.574.003 habitantes. De ellas, 8.601.989 (48,9%) son hombres y 8.972.014 (51,1%), mujeres. El número de viviendas, en tanto, fue 6.499.355, de las cuales 6.486.533 (99,8%) corresponden a viviendas particulares y 12.822 (0,2%) a colectivas. Lo anterior refleja que entre 2002 y 2017, la tasa media anual de crecimiento de la población se ubicó en 1,06%.

No obstante, Chile es uno de los países con crecimiento de la población más lento de América Latina. Se estima que la población en el 2020 estará en torno a 18.549.095 habitantes y en el 2030, 19.587.12116. Las condiciones sociales de la población han mejorado ostensiblemente con respecto a las dos décadas anteriores, en gran medida gracias al crecimiento económico y a políticas sociales sensibles con la realidad de la población chilena. El país ha alcanzado un nivel de empleo cercano al de pleno empleo.

Chile cuenta con larga historia de desarrollo de políticas sociales, seguridad social y otros componentes del sistema de protección social. Con ello ha podido conjugar crecimiento económico y progreso en su desarrollo humano global, es aspectos como salud, empleo, educación, vivienda, trabajo, pobreza y otros. (5-7, 27)

El sistema de protección social en Chile incluye mecanismos y subsidios para prevenir y aliviar las condiciones de sufrimiento, vulnerabilidad y riesgo social y de salud que son debidos a diversas carencias, especialmente aquellas relacionadas con falta de desarrollo socioeconómico y oportunidades de acceder a los beneficios sociales. Se basa en aportes del sistema de la seguridad social en Chile y la red social de apoyo a los grupos de menores

⁶⁸ Sistema de Información Laboral. Ministerio del Trabajo y Previsión Social. <http://www.sil.mintrab.gob.cl/>

ingresos, más vulnerables socialmente, que no pueden acceder a los mecanismos tradicionales que la sociedad ofrece para el desarrollo humano y bienestar (como subsidios financieros, educación, bienes y servicios básicos, salud, vivienda y otros esenciales⁶⁹.

Por otra parte, la población, en general, tiene mejores niveles de ingreso que el resto de América Latina⁷⁰, lo que deriva en que exista mayor concurrencia al consumo de servicios como lo son los *Tap Room* (bares especializados de cerveza artesanal) que incrementa el crecimiento del mercado de la cerveza artesanal. Además, existe un aumento en la diversidad de la oferta de cerveza artesanal a nivel nacional y regional, lo que satisface el gusto y necesidades de más consumidores.

La Región de Valparaíso tiene una población de 1.815.902, de los cuales 880.215 son hombres y 935.687 son mujeres. El 91% de la población está en zonas urbanas, mientras que el 9% en zona rural. Hay un 2% de migrantes internacionales y 7% pertenecientes a pueblos originarios.

La Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) dio a conocer una nueva clasificación de segmentos socioeconómicos existentes en el país para clasificar a cada familia, basándose en la Encuesta de Presupuestos Familiares y la Encuesta Casen 2015.

A continuación se presenta la descripción de los nuevos grupos socioeconómicos (de nuestro interés), según las variables más discriminantes:

⁶⁹ Observatorio Chileno Salud Pública. Universidad de Chile. <http://www.ochisap.cl/index.php/determinantes-y-proteccion-social/politicas-sociales>

⁷⁰ Instituto Nacional de Estadísticas (INE) <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>

Segmento Socioeconómico AB

- Ingreso total promedio de \$6.452.000.
- Profesionales universitarios (90 %) y algunos con postgrado (30 %). Directivos y profesionales de alto nivel.
- 89 % está en Isapre.
- 92 % tiene tarjeta de crédito bancaria.
- 78 % tiene vehículo particular.
- 89 % tiene celular con contrato y 10 % con prepago.

Segmento Socioeconómico C1a

- Ingreso mensual promedio de \$2.739.000
- Profesionales universitarios (95 %), unos pocos con postgrado (13 %).
- 92 % son directivos profesionales de alto nivel.
- 76 % está en Isapres y el 19 % en el tramo D de FONASA
- 77 % tiene tarjeta de crédito bancaria.
- 59 % tiene vehículo particular.
- 84 % tiene celular con contrato y 16 con prepago.

Segmento Socioeconómico C1b

- Ingreso mensual promedio de \$1.986.000.
- Son mayormente profesionales universitarios.
- 81 % trabajan en oficios que requieren educación formal y 56 % son directivos y profesionales de alto nivel.
- 51 % está en Isapres y 39 % es tramo D de FONASA.
- 60 % tiene tarjeta de crédito bancaria.
- 49 % tiene vehículo particular.
- 72 % tiene celular con contrato y 26 % con prepago

Segmento Socioeconómico C2

- Ingreso mensual promedio de \$1.360.000
- Mayormente profesionales técnicos (45 por ciento) y universitarios (46 %).
- 58% trabaja en oficios que requieren educación formal y 47% son técnicos y profesionales.
- 32 % está en Isapre y 56 por ciento en FONASA
- 41 % tiene tarjeta de crédito bancaria.
- 44 % tiene vehículo particular.
- 59 % tiene celular con contrato y 39 % con prepago

Por otra parte, la población está alcanzando un mayor nivel educativo. Así, entre 1992 y 2017 la proporción de personas de 25 años o más que ha aprobado al menos un curso de la educación superior se incrementó de 11,7% a 29,8%.

El promedio de años de escolaridad de la población de 25 años o más también aumentó, pasando de 8,23 en 1992 a 11,05 en 2017. En las mujeres, el promedio creció de 8,08 a 10,95 en el mismo lapso y el de hombres, de 8,39 a 11,16.

El análisis de gastos e ingresos de los hogares según nivel educacional del sustentador o sustentadora principal del hogar muestra una relación positiva entre nivel educacional y gastos/ingresos. Es decir, en la medida que aumenta el nivel educacional del sustentador principal del hogar, aumentan tanto los ingresos como los gastos promedios de los hogares. Esto es especialmente notorio a partir de la educación superior, llegando a sus niveles máximos en el nivel de magíster, con un ingreso disponible promedio del hogar de 3.520.783 pesos, superando a la categoría doctorado (2.619.972 pesos) y postítulo (2.676.781 pesos)⁷¹.

⁷¹ Segunda Entrega Resultados Definitivos CENSO 2017. Instituto Nacional de Estadísticas. http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2018/05/presentacion_de_la_segunda_entrega_de_resultados_censo2017.pdf

Con respecto al presupuesto de los hogares de Chile, se gasta en bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes un 1,8% del gasto total. El gasto promedio mensual de los hogares en bebidas alcohólicas corresponde a \$19.936 del gasto promedio total que corresponde a \$1.121.925. El gasto en alcohol es la división con menor participación dentro del gasto. La escasa participación del gasto en esta división puede estar influenciada por elementos de discapacidad social asociada a la declaración de este tipo de gastos. En ese sentido, existe evidencia respecto a que estos gastos no quedan suficientemente bien registrado en este tipo de encuestas.

Los Taprooms ofrecen un servicio similar al de un bar o restaurant, por ende es relevante considerar el gasto promedio mensual de los hogares chilenos en este sector. En Restaurantes y Hoteles los chilenos se gastan el 6,5 % del total, lo que corresponde a \$76.167 del gasto promedio del hogar mensual⁷².

El Estudio Nacional de Drogas, realizado por el SENDA, arroja que la prevalencia de “consumo alguna vez en la vida” varía de 79,1% en 2014 a 79,9% en 2016; la de “consumo durante los últimos 12 meses” llega a 63,9%, 0,5 puntos porcentuales mayor a 2014; mientras que el “consumo en el último mes” baja de 48,9% a 46,0%. A diferencia de lo que ocurrió en el estudio anterior (aumentos significativos respecto a 2012), en esta versión no se observan variaciones estadísticamente significativas respecto a 2014 en las medidas “alguna vez en la vida” y “último año”.

La desagregación de este indicador por sexo muestra que la brecha en la prevalencia observada entre hombres y mujeres en 2016 es estadísticamente significativa: 52,6% frente a 39,3% respectivamente.

⁷² Síntesis de Resultados VIII Encuesta Presupuesto Familiar. Subdirección Técnica Departamento de Presupuestos Familiares. Junio 2018. Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Con respecto a la Región de Valparaíso, hay una evolución en la prevalencia de consumo de alcohol con respecto al año 2014, pasando de un 44,8% a un 47,1 % el año 2016 (consumen el último mes). Asimismo ocurrió con las medidas “alguna vez en la vida” y “último año”, que aumentaron respecto del 2014 a 79,7% y 65,5%, respectivamente⁷³.

Según un estudio de Euromonitor International, realizado en 2017, el consumo de cerveza per cápita de los chilenos es de 68,6 litros al año, registrando un importante alza frente a los 53,4 que se tomaban en 2012. Esa diferencia de 15 litros sitúa a Chile en el primer lugar en la región en cuanto a la evolución de la ingesta de cerveza.

Entre las razones que explican el aumento del consumo de esta bebida, está la llegada de cervezas importadas, que representan un 20% del total de litros consumidos en el país según datos de la Asociación de Productores de Cervezas de Chile (ACECHI), y la ley de Tolerancia Cero, que disparó el consumo de cervezas sin alcohol en un 127% desde 2012 a 2017, según el estudio de Euromonitor International.

En los últimos años el chileno se ha transformado en un bebedor más culto de cerveza. Le gusta probar nuevas marcas o variedades, descubrir opciones internacionales o artesanales. Además, el mercado cada vez tiene más alternativas, donde ofrecen cientos de cervezas artesanales y de exportación.

En ese sentido, las tendencias del consumo han variado en el último tiempo. Si bien la cerveza lager nacional se mantiene como la más consumida por los chilenos, con un 69% del total, la importada está subiendo fuertemente y ya alcanza un 28%. Más atrás se ubican la Stout y la sin alcohol.

⁷³ Décimo Segundo Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile, 2016. SENDA. Ministerio del Interior y Seguridad Pública. <http://www.senda.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/InformeENPG2016.pdf>

Actualmente, la cerveza artesanal tiene una participación de 1% en el mercado de los alcoholes.

Con respecto a las restricciones de beber alcohol, se prohíbe tomar en lugares de uso público, bajo pena de una UTM. Además, está prohibido vender alcohol en plazas, paseos públicos, vehículos de transporte, entre otros.

Existen restricciones para instalar bares o Tap Room, ya que, se necesita una patente de expendio de alcoholes. No se entregaran patentes que estén a menos de 100 metros de colegios, establecimientos de salud, recintos penitenciarios, recintos militares, policiales y terminales de locomoción colectiva. Existen horarios en que pueden funcionar los bares y sanciones en caso que no se cumplan.

Los menores de 18 años no pueden consumir alcohol. Está prohibido venderles alcohol así como admitirlos en bares o cantinas.

No se puede manejar bajo la influencia del alcohol (índice de alcohol en la sangre es superior a 0.3 e inferior a 0,8 gramos por mil.) ni en estado de ebriedad (igual o superior a 0,8 gramos por mil). Existen distintos tipos de multas y sanciones según índice de alcohol en la sangre. Estas van desde multas de 1 UTM a multas de 30 UTM, suspensión de licencia de 36 a de por vida y presidio menor en grado máximo (de tres años y un día a cinco años).

- **Factores Tecnológicos**

La política de ciencia, tecnología e innovación del Gobierno de Chile se encuentra a cargo del Ministerio de Economía, Conycit y CORFO. La División de Innovación del Ministerio de Economía tiene como objetivo coordinar a las distintas instituciones públicas vinculadas a la implementación de los planes y programas contenidos en el Plan de Innovación.

Por su parte Conycit busca impulsar la formación de capital humano y promover, desarrollar y difundir la investigación científica y tecnológica, en coherencia con la Estrategia Nacional de Innovación.

En tanto CORFO tiene como objetivo ser una agencia de excelencia y alto impacto en el desarrollo productivo del país, incrementando la productividad y oportunidades de empleo de calidad mediante el fomento a la inversión, innovación y emprendimiento. Los temas de ciencia y tecnología son cubiertos por el Comité de Política de Ciencia y Tecnología (Committee for Scientific and Technological Policy)⁷⁴.

De acuerdo a los estudios económicos de la OCDE (Visión General, febrero 2018) la elevadísima proporción de trabajadores con baja cualificación, la brecha existente en infraestructuras y los bajos niveles de inversión en innovación e I+D (Investigación y Desarrollo) frenan la productividad y se asocian a una dependencia persistente de las exportaciones de, sobre todo, recursos naturales, y en particular del cobre, de la agricultura y pesca, y de la fabricación de productos de baja tecnología.

El limitado gasto en I+D se encuentra financiado en gran medida con fondos públicos y la cooperación entre empresas y universidades es baja (OCDE, 2016). Los resultados de la innovación, sobre todo en las PYMEs, la calidad de las publicaciones científicas y la colaboración entre ciencia e industria, así como la actividad de patentes per cápita, si bien está mejorando, se encuentra muy por debajo de la mayoría de los países de la OCDE.

A pesar de los limitados fondos públicos destinados a I+D, Chile ha llevado a cabo importantes medidas a través de CORFO para dirigirse a los sectores más prometedores, en particular a través del apoyo directo a la I+D. Por ejemplo, esta agencia cerró un acuerdo en 2017 con *Albermale* para la producción de litio.

La VII Encuesta Nacional sobre Gasto y Personal en I+D tiene por objetivo recopilar información cuantitativa acerca de los recursos invertidos y el personal dedicado a las actividades de I+D en Chile. Esta encuesta fue levantada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) durante el año 2017, tomando como referencia el año 2016. La Encuesta

⁷⁴ Ministerio de Relaciones Exteriores. Misión de Chile ante la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) <https://chile.gob.cl/ocde/temas/ciencia-tecnologia-e-innovacion>

I+D se aplica en cinco sectores de ejecución: Empresa, Estado, Educación Superior (ESUP), Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro (IPSFL), y Observatorios Astronómicos. Los resultados de esta encuesta arrojaron que el gasto en I+D del año 2016 fue de 613.475 millones de pesos, lo cual equivale a un 0.37 % del PIB. Este dato continúa históricamente siendo inferior al promedio de la OCDE (2.38 %).

El Estado aumentó su financiamiento en I+D en un 5.43 % financiando el 46.4 % del gasto total en I+D; lo mismo sucede con las empresas, que financiaron un 35.8 % del gasto total en I+D el año 2016, con un incremento real de un 5.78 % respecto al año 2015.

El personal total dedicado a actividades de investigación y desarrollo en Chile -medido en jornadas completa equivalente- aumentó un 8.9 % con respecto al año 2015. Además, el 33% de los investigadores de nuestro país corresponde a mujeres, cifra superior al promedio de países líderes en I+D tales como Alemania (28 %), Corea del Sur (18.9 %) y Japón (15.3 %). El 15.6 % del gasto en I+D realizado por las empresas lo ejecutó el sector de Explotación de minas y canteras, seguido del sector Manufactura con un 15.5 % e Investigación Científica y Desarrollo con un 12.4 %⁷⁵.

Otro elemento a analizar es la economía de la información en Chile. La Fundación País Digital a través de sus estudios busca medir de forma continua los principales componentes del desarrollo digital del país. Chile es un país que está comenzando a transitar a una economía del conocimiento, debido, en parte, por las tecnologías de la información y comunicación, que cumplen un rol cada vez más relevante en la transmisión de la información y el conocimiento.

El trabajo realizado por Fundación País Digital se basa en tres pilares que reflejan la interacción de los diversos componentes del ecosistema digital, que son, empresas, gobierno digital y usuarios. La Fundación estima que el impacto económico de alcanzar las metas

⁷⁵ VII Encuesta Nacional sobre Gasto y Personal en I+D, Resultados Preliminares, enero 2018. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Beamer_I_D_2016-4.pdf

propuestas del índice permitiría que la economía chilena crezca un 1% anual desde ahora al año 2020, explicado solamente por una nueva economía de la información, en donde las TIC cumplen un rol fundamental. Existe evidencia empírica de otros efectos producidos por el desarrollo de una sociedad del conocimiento, tales como: disminución en el desempleo, reducción en la desigualdad, mayor capacidad de innovación en empresas y personas, mejoras en variables educativas y creación de mercados más eficientes, todo lo cual es posible lograr si alcanzamos las principales metas que propone este índice.

La economía de la información es representada fuertemente por el rubro de las telecomunicaciones, con una participación de un 58,7%, cifra que, ha ido creciendo más que el resto de la economía chilena en el último año, lo que está impulsando el crecimiento del PIB nacional, además de ser destacado como uno de los sectores con mayor dinamismo, creciendo un 5,5% en el año 2016. Se observa una fuerte participación de proveedores de internet y de telefonía móvil y fija, como a su vez de proveedores de infraestructura.

Por otro lado, el rubro de las tecnologías de la información representa un 27,6% del total de la economía de la información, sector representado principalmente por implementadores de tecnologías, desarrollador de software y empresas de procesamiento de datos y data center. En los últimos años, el sector ha aumentado su tamaño respecto al total de la economía de información, y la economía chilena, creciendo otro 8,2% el 2016 y con estimaciones de alto crecimiento proyectado para los próximos años.

Finalmente, tenemos la participación del sector de medios y contenidos, conformado por la difusión de televisión, radio y las agencias de noticias, el que representa un 7,5% de la economía de la información. La manufactura de productos TIC representa un 6,2% de la economía de la información. Ambos sectores se comportan estables en su participación en los últimos años.

Actualmente, el tamaño del sector de la economía de la información representa un 3,5% sobre el total de la economía chilena. La medición de la economía de la información representa el valor añadido de las tecnologías de información y comunicación, junto con la producción de

contenido, sobre el PIB de Chile. Al nivel de la OECD, esta cifra nos posiciona dentro de las últimas posiciones, toda vez que dicho grupo de países promedian un 5,6% del tamaño de la economía de la información, siendo encabezados por Corea del Sur (10,7%), Japón (7%), Irlanda (7%) y Suecia (6,8%). A la fecha, el índice arroja que estamos 32 meses atrasado respecto a las metas propuestas para nivelar la economía de la información con la OECD.

Respecto del segundo pilar, el gobierno digital es el uso de las TIC por parte de las instituciones de gobierno, para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios e información que se ofrecen a los ciudadanos y, a la vez, aumentar la transparencia del sector público y la participación ciudadana.

Los cinco primeros lugares de instituciones con mayor proporción de trámites certificados respecto al total de trámites que ofrecen los ocupan: Ministerio del Medio Ambiente, Cultura, Hacienda, Minería y Economía.

Gracias a la implementación de Empresa en un Día han quedado atrás costosos, extensivos y engorrosos procedimientos que han sido remplazados por una más amigable plataforma electrónica. A 4 años de la implementación de esta medida, la constitución de empresas se ha acelerado, la que se puede atribuir, en parte, a la creación de este sistema.

Con respecto al tercer pilar, usuarios, Naciones Unidas ha declarado a internet como un bien básico. Hoy en día las nuevas tecnologías, con un acceso imprescindible a internet, son un elemento fundamental para el crecimiento y el desarrollo humano. El acceso a internet es considerado como una medida de igualdad y equidad en lo que respecta a indicadores sociales. Los impactos positivos de la conectividad a internet han sido documentados por diversos estudios, que relacionan dicha conectividad y sus usos con crecimiento económico del PIB, reducción del desempleo, creación de empresas, índices de innovación y sofisticación, mejoras en variables educativas y reducción de la desigualdad social, entre otros. El aumento de un punto en la variable de penetración a internet puede tener fuertes impactos económicos y sociales.

Según la proyección realizada por el Centro de Estudios de Fundación País Digital, el 70,9% de la población ha accedido a internet en Chile. De esta manera, más de 12 millones de personas son las que han usado internet en el último tiempo, cifra que contrasta con el 57,8% de la población que usaba internet a inicios del año 2013. En virtud de lo anterior, Chile se comienza a acercar a altos niveles de uso en la población, pero que serán cada vez más difícil de elevar, dado las características etarias, educacionales, geográficas y económicas de la población que aún no vislumbra los beneficios de internet. Cabe señalar que los países de la OECD promedian más de un 80% de uso de internet entre su población. En Chile, más del 94%% de los jóvenes entre 15 y 19 años usan internet, cifra que contrasta con el 27% observado en adultos entre 65 y 69 años⁷⁶.

- Factores Ambientales

El Ministerio del Medio Ambiente de Chile es el órgano del Estado encargado de colaborar con el Presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia ambiental, así como en la protección y conservación de la diversidad biológica y de los recursos naturales renovables e hídricos, promoviendo el desarrollo sustentable, la integridad de la política ambiental y su regulación normativa⁷⁷.

Entre los instrumentos de gestión ambiental, el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) desempeña el papel más interesante: se aplicó en forma voluntaria desde 1992 y se impuso por ley en 1997. El nuevo Reglamento del SEIA –D.S. N°95/01 de MINSEGPRES - fue publicado en el Diario Oficial el 7 de diciembre de 2002. Modifica el Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental y se encuentra vigente a partir de la fecha de su publicación, incorporando el principio preventivo en la gestión ambiental.

⁷⁶ Fundación País Digital. Índice País Digital 2017. <http://d2vpb0i3hb2k8a.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/7/2017/06/20/Estudio-Indice-Pais-Digital-2017.pdf>

⁷⁷ Chile Atiende. <https://www.chileatiende.gob.cl/instituciones/AW000>

En el marco del SEIA, el concepto de normativa de carácter ambiental, o normativa ambiental aplicable, comprende aquellas normas cuyo objetivo es asegurar la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental, e imponen una obligación o exigencia cuyo cumplimiento debe ser acreditado por el titular del proyecto o actividad durante el proceso de evaluación.

Normativa General Sistema Evaluación de Impacto Ambiental:

1. Ley N° 19.300, Sobre Bases Generales del Medio Ambiente
2. Ley N° 20.417, que Crea el Ministerio, el Servicio de Evaluación y la Superintendencia del Medio Ambiente
3. Ley N° 19.880, sobre Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado
4. DFL N° 1-19.653, Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
5. D.S. N° 95, de 2001, de MINSEGPRES, Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental

Planes y normas dictados conforme a la Ley N° 19.300, Sobre Bases Generales del Medio Ambiente:

1. Normas de Calidad
2. Normas de Emisión
3. Planes de Prevención y Descontaminación

Normativa sectorial relevante:

1. Normativa sectorial

Cumplimiento Normativo PAS

1. Oficio N° 180515, 23 de abril de 2018⁷⁸

En la actualidad, la protección y recuperación del medio ambiente es uno de los mayores desafíos que enfrenta nuestra sociedad. Los gobiernos han asumido gran parte de esta tarea estableciendo políticas públicas y normas que regulan los impactos de la actividad humana. No obstante, estos esfuerzos resultan insuficientes si no van acompañados de una transformación social hacia una mayor responsabilidad ambiental, que permita a las personas comprender los efectos e impactos sobre el medio ambiente que causan sus conductas y las del resto de la sociedad. Así, para poder hacer frente a estos problemas y forjar políticas eficaces y eficientes, es requisito fundamental comprender no sólo los fenómenos físicos causantes del problema, sino que también los aspectos psicológicos y sociales que influyen en el comportamiento ambiental. Por esta razón, desde el año 2014 el Ministerio del Medio Ambiente aplica encuestas a nivel nacional.

Por otra parte, mediante de ProChile nace el concepto de Comercio Sustentable que es el intercambio de bienes y servicios de acuerdo con los principios del Desarrollo Sustentable. Esto es, la creación de valor económico al tiempo que se conservan y/o reutilizan los recursos naturales, para reducir la pobreza e inequidad social.

La comercialización de bienes y servicios sustentables ha mostrado una tasa de crecimiento en alza, ya que consumidores más informados y conscientes demandan productos ambiental y socialmente responsables. Por ello, desde 2011 ProChile cuenta formalmente con el Subdepartamento de Comercio Sustentable, unidad encargada de apoyar a las PYMEs exportadoras y potencialmente exportadoras de Chile en su camino hacia la diferenciación, a través de la difusión y promoción de la incorporación de atributos de sustentabilidad, dentro de los procesos productivos.

⁷⁸ Servicio de Evaluación Ambiental. Gobierno de Chile. <http://www.sea.gob.cl/>

En Comercio Sustentable se trabaja informando a las empresas sobre sistemas voluntarios de certificación, a través de los cuales se comunica de manera robusta y verificable la gestión productiva. Es importante indicar, que si bien existen tres tipos de eco-etiquetas, se recomienda que la empresa haga un análisis profundo de los beneficios de dicha certificación, tanto conociendo qué relevancia tiene para sus clientes esta certificación, identificando oportunidades así como la relación costo-beneficio de manera integral.

Huella de carbono: El cambio climático es uno de los grandes desafíos que presenta la humanidad actualmente. Por ello, la generación de productos, procesos o servicios (huella corporativa) bajos en carbono se convierte en un atributo diferenciador hacia consumidores concientizados con este problema global. Si bien la comunicación de la huella de carbono es una ventaja competitiva en los mercados internacionales, lo es aún más la mitigación de ésta o incluso su neutralización.

Agricultura Orgánica: Es un tipo de sistema productivo cuyo objetivo es mantener la salud de las personas y el medio ambiente, cuidando los recursos naturales como suelo, agua, flora y fauna, a lo largo de toda la cadena productiva y durante el proceso de elaboración, envasado y distribución de los productos.

Responsabilidad Social Empresarial: Accionistas, inversionistas, consumidores buscan en las empresas patrones de comportamiento ético. En este sentido, los Reportes de Sustentabilidad se han convertido en una herramienta altamente valorada, en la que temas relativos a los derechos humanos como trabajo infantil, derechos laborales y aspectos medioambientales son comunicados a los miembros de la sociedad⁷⁹.

⁷⁹ ProChile. Ministerio de Relaciones exteriores. Comercio Sustentable. <https://www.prochile.gob.cl/sustentabilidad/>

Anexo 2

Infraestructura de Chile

Chile posee una extensa red vial. El eje de las carreteras es la ruta Panamericana (Ruta 5) que recorre desde Arica hasta el territorio insular de Chiloé, pasando por las principales ciudades chilenas. Asimismo, la ciudad de Santiago de Chile cuenta con cuatro modernos sistemas de autopistas, los que refieren a 155 km de vías de alta velocidad. Además, el país cuenta con una muy extensa red de aeropuertos, compuesta por 330 aeropuertos y aeródromos. Entre estos se destaca el Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez, ubicado en Santiago, uno de los más modernos del continente que cuenta con 22 aerolíneas de carga, de las cuales 14 prestan el servicio de pasajeros y un terminal especializado para el manejo de carga de importación, exportación y carga nacional.

La infraestructura portuaria de Chile se compone por más de 70 puertos marítimos. Los más significativos son, de norte a sur: Arica, Iquique, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Puerto Montt, Chacabuco y Punta Arenas (Uruguay XXI, 2016).

En cuanto a la Región de Valparaíso, el Servicio Nacional de Turismo (2014) señaló que la red vial estructurante en la región está compuesta por 8 rutas principales: Ruta 68 (Valparaíso – Santiago) y su variante Agua Santa; Troncal (Viña – La Calera); Ruta Nogales – Puchuncaví; Ruta 5 (Panamericana); Ruta 78 (Santiago- San Antonio) – 131,4 km, comprende 4 tramos; Ruta 60 CH (Valparaíso –Paso Fronterizo Cristo Redentor); Ruta 57 CH; y Ruta 66 (Carretera de la Fruta).

La red vial posee una longitud total de 3.108,87 km, siendo el 73% de esta red pavimentada, y el resto, 864 km (27%) no pavimentados. Esto sitúa y posiciona a la región como una de las regiones con mayor conectividad, más aún si se considera que a nivel nacional, la red no pavimentada alcanza un 66% del total nacional. En cuanto al sistema portuario, la Región de Valparaíso “cuenta con el principal complejo marítimo portuario del país y de la costa oeste sudamericana”. El mismo está conformado por el puerto de Valparaíso, principal puerto de exportación con un movimiento de 4,6 millones de toneladas en el año 2007; por el puerto de San Antonio, primer puerto regional de importaciones con un movimiento de 6,0 millones

de toneladas en 2007 y por los puertos de Ventanas Quintero, que se han constituido en el principal punto de tráfico nacional e internacional de combustibles líquidos.

Se puede revelar la importancia de la región de Valparaíso en la dinámica del crecimiento económico, ya que el 56 % del comercio exterior se realiza a través de los puertos de la región (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2012).

En la región existen 25 balnearios entre Papudo y Santo Domingo, siendo el más importante de estos Viña del Mar, que destaca por su infraestructura hotelera e intensa actividad turística. También al sur de Viña del Mar destacan los balnearios de Cartagena, Santo Domingo, El Tabo, El Quisco y Algarrobo, en la provincia de San Antonio. Además, la región cuenta con tres parques nacionales (La Campana, Archipiélago de Juan Fernández y Rapa Nui), tres reservas nacionales (Lago Peñuelas, Río Blanco y El Yali) y un monumento natural (Isla Cachagua). Categorizando sus atractivos turísticos, la Región de 8 Valparaíso cuenta con 135 sitios naturales, 169 museos y manifestaciones culturales y 6 centros o lugares de esparcimiento (Sernatur, 2014)⁸⁰.

La ciudad de Concón es Autodenominada Capital Gastronómica de Chile, es reconocida por la diversidad de restaurantes ubicados en gran parte en el borde costero de la región. Además allí se concentran gran cantidad de santuarios naturales como las Dunas de Concón y el Humedal del Río Aconcagua, de gran presencia de flora y fauna natural, y también es conocida por sus playas, que se extienden por toda la costa.

⁸⁰ Plan de Negocios. Universidad de Valparaíso de Chile 2017.
file:///C:/Users/Daniela/Downloads/Plan%20de%20Neg%201.pdf

Anexo 3

Asociados Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACECHI)

Actualmente los socios son: Cervecería Austral, Cervecería CCU Chile, Condensa, Cerveza D'Olbek, Cervecería Berner, Cervecería De Mi Amigo, Cervecería Del Puerto, Cervecería Guayacán, Cervecería Kross, Compañía Cervecería Kunstmann, Cervecería +56, Cervecería Mestra, Cervecería Mungku, Navarro y Cía., Cervecería Quimera, Cervecería Rothhammer, Cervecería Szot, Cervecería DAS TROG, Cervecería Tübinger y Embotelladora Metropolitana S.A. Asimismo, participan en el gremio, los socios fundadores Maltexco y Compañía Cervecerías Unidas.

Anexo 4

Distribución de los ingresos en Chile 2010-2017

Según la Encuesta Suplementaria de Ingresos 2010-2015, que caracteriza la distribución del ingreso en Chile, en el año 2010 el ingreso medio de los Ocupados, fue de \$430.540; no obstante, a 2015 había acumulado un aumento de 17,4%, ubicándose en \$505.477. En el caso del ingreso mediano, el cambio porcentual 2010-2015 alcanzó 29,4%, comenzando en \$262.734 en 2010 y terminando en \$340.000 en 2015. En general, se destaca una trayectoria de ingresos con poca variabilidad, con cambios pequeños y graduales en el tiempo. La mayor variación anual del ingreso medio se alcanzó entre 2011-2012, la que fue de 7,3%, mientras que para el ingreso mediano la máxima variación llegó a 9,3% entre 2010-2011. En contraposición, ambas tasas alcanzaron cifras negativas durante el período 2013-2014, momento en que sus valores llegaron a -1,7% y -3,8% para el ingreso medio y mediano, respectivamente⁸¹.

⁸¹ Encuesta Suplementaria de Ingresos 2010-2015. INE <http://www.ine.cl/docs/default-source/ingresos-y-gastos/esi/publicaciones/distribuci%C3%B3n-de-los-ingresos-en-chile---esi-2010-2015.pdf?sfvrsn=4>

Una característica importante de la distribución de ingresos es que el tramo que va desde \$200.000 a \$299.999 concentra la mayor proporción de Ocupados (19,7%), seguido por el tramo de ingresos que va desde \$300.000 a \$399.999, el que concentra el 17,6% de los Ocupados y que, además, contiene el ingreso mediano (\$340.000). Es decir, el 50% de los Ocupados gana \$340.000 o menos. De este 50%, 32,1% trabaja habitualmente entre 1 y 30 horas a la semana en la Ocupación principal; 13,4% trabaja entre 31 y 44 horas; y un 54,6% trabaja 45 horas o más.

El ingreso medio (\$505.477) se ubicó en el tramo que va desde \$500.000 a \$599.999, el que concentra el 7,3% de los Ocupados. Dado esto, se obtiene que el 72,5% del total de Ocupados recibe un ingreso igual o menor al ingreso medio.

Solo un 3,3% de los Ocupados ganó más de \$2.000.000, lo que significó un crecimiento de esta proporción en 0,7 puntos porcentuales (pp.) respecto a 2014, mientras que si este monto se aumenta a \$3.000.000, el porcentaje de Ocupados alcanza un 1,4% en 2015 y 1,0% en 2014.

Por otra parte, el 40,2% de los Ocupados tuvo ingresos menores a \$300.000 y el 69,0% de los trabajadores no alcanzó a percibir ingresos de \$500.000⁸².

Según la síntesis de resultados de la Encuesta Suplementaria de Ingresos 2017, el ingreso medio mensual de la población ocupada para ambos sexos en 2017 se estimó en \$554.493, lo que implicó una variación anual de 7,1%, la más alta registrada en los últimos cinco años. De las 8.039.626 personas ocupadas estimadas, 55,8% correspondió a hombres, quienes percibieron un ingreso medio de \$636.981. Las mujeres equivalieron a 44,2% del total de

⁸² Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI) 2010-2015. Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

<http://www.ine.cl/docs/default-source/ingresos-y-gastos/esi/publicaciones/distribuci%C3%B3n-de-los-ingresos-en-chile---esi-2010-2015.pdf?sfvrsn=4>

ocupados y obtuvieron un ingreso medio de \$450.287. La brecha de género en el ingreso medio se ubicó en -29,3% en desmedro de las mujeres.

Un 12,2% del total de personas ocupadas recibió ingresos mensuales mayores a \$1.000.000 y solo 1,5% percibió ingresos superiores a \$3.000.000. El tramo de ingresos de \$200.000 a \$300.000 concentró la mayor proporción de ocupados (18,1%), seguido por los tramos de \$300.000 a \$400.000 (17,2%) y de \$400.000 a \$500.000 (12,2%).

Al igual que en años anteriores, se observa una relación positiva y creciente entre el ingreso y el nivel educacional. Educación secundaria es el nivel que concentró la mayor proporción de ocupados (43,8%), con ingresos medio y mediano mensual de \$407.166 y \$349.699, respectivamente. En tanto, los menores ingresos medio y mediano se registraron en el nivel educación primaria, alcanzando \$272.430 y \$260.313, en cada caso. Por otra parte, los mayores ingresos medio y mediano estuvieron en el nivel postgrado, con \$1.842.244 y \$1.478.654, respectivamente.

La mayor proporción de la población ocupada (47,2%) trabaja habitualmente entre 44 y 45 horas a la semana. El ingreso medio mensual para este grupo fue de \$652.377, mientras que 50% de ellos percibió ingresos menores o iguales que \$432.531 (ingreso mediano)⁸³.

⁸³ Síntesis de resultado Encuesta Suplementaria de Ingresos 2017 (ESI) Instituto Nacional de Estadísticas. http://www.ine.cl/docs/default-source/ingresos-y-gastos/esi/ingreso-de-hogares-y-personas/resultados/2017/sintesis_esi_2017_nacional.pdf

Anexo 5

Elementos para la elaboración de Matriz de la Ventaja Competitiva

- Clasificación de las capacidades de la empresa

Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad	Percibida	No Percibida
Condición Financiera Sólida: amplios recursos para crecer	F		FNP
Incorporación y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación	F	FP	
Capital Intelectual Superior	F		FNP
Habilidades en Publicidad y Promoción	F	FP	
Buena posición para negociar con los proveedores	F		FNP
Capacidad de Innovación e Investigación y Desarrollo	F		FNP
Uso de Tecnología en los procesos productivos para	F	FP	

hacerlos más sustentables(sello)			
Capacidades para un buen servicio al cliente	F	FP	
Calidad superior del producto	F	FP	
Buen diseño, administración y gestión de los procesos	F		FNP
Buenas Condiciones laborales y trabajo en equipo	F		FNP
Prioridad en Mantener buena relación con los Stakeholders	F		FPN
Utilización de procesos sustentables y amigables con el medio ambiente	F	FP	
Capacidad de Respuesta	F		FNP
Línea de productos demasiado estrecha en relación a los rivales	D	DP	
Marca débil	D	DP	

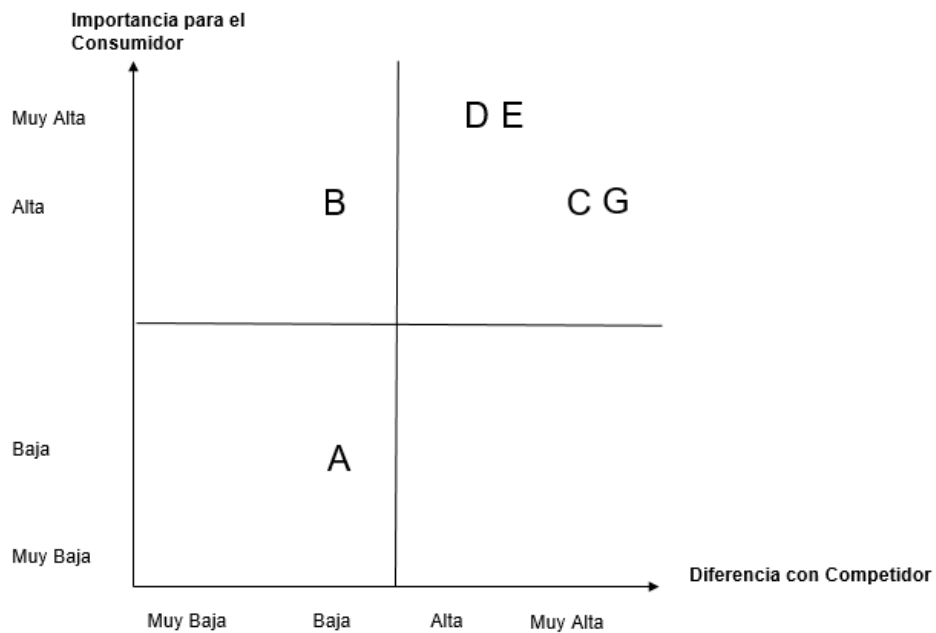
Recursos fáciles de copiar para los cuales hay buenos sustitutos	D		DNP
Capacidad de innovación de producto débil o sin demostrar	D		DNP

- Ponderación Relativa de Fortalezas y Debilidades Percibidas

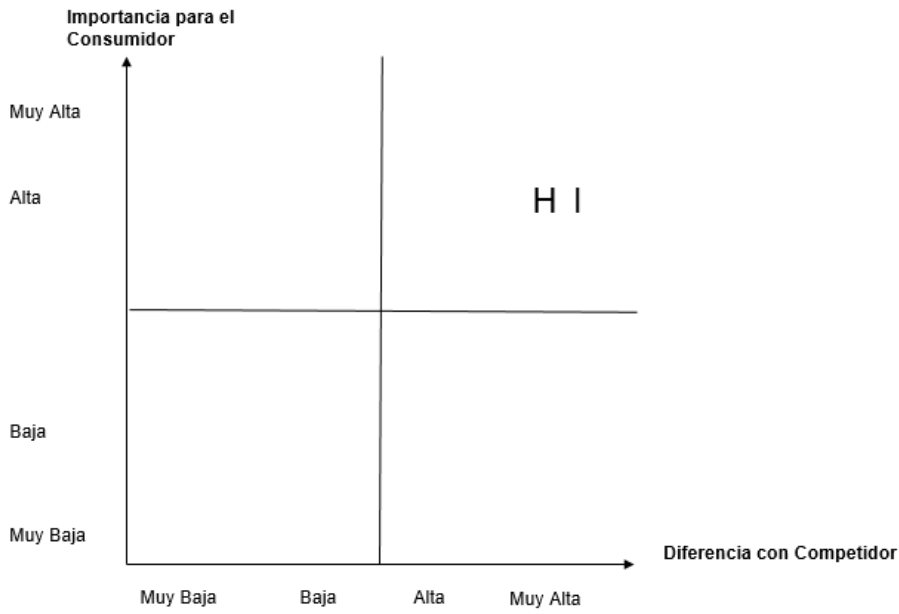
Capacidades de la Empresa	Fortalezas o Debilidades Percibidas	Importancia para el consumidor	Diferenciación con el competidor
Incorporación y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (A)	F	Baja	Baja
Habilidades en Publicidad y Promoción (B)	F	Alta	Baja
Uso de Tecnología en los procesos productivos para hacerlos más sustentables (C)	F	Alta	Muy Alta
Capacidades para un buen servicio al cliente (D)	F	Muy alta	Alta

Calidad superior del producto (E)	F	Muy Alta	Alta
Utilización de procesos sustentables y amigables con el medio ambiente (G)	F	Alta	Muy alta
Línea de productos demasiado estrecha en relación a los rivales (H)	D	Alta	Muy alta
Reconocimiento de marca débil (I)	D	Alta	Muy alta

- **Matriz de Fortalezas**



- **Matriz de Debilidades**

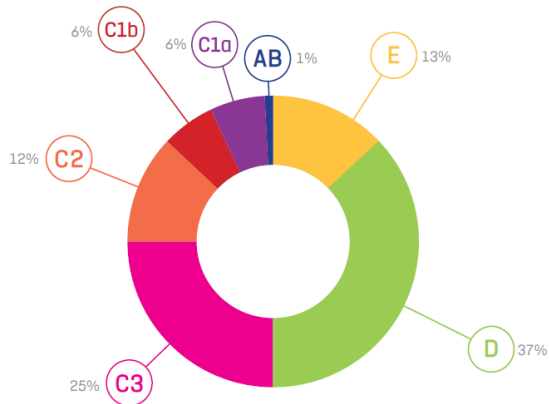


Anexo 6
Variables Demográficas

Clasificación según el grupo socio económico.

Porcentaje de hogares según la nueva clasificación GSE a nivel país.

% de hogares de cada GSE, NIVEL PAÍS.



Fuente: Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica. 2018

Porcentaje de GSE por región

REGION	E	D	C3	C2	C1b	C1a	AB	total
Arica y Parinacota (XV)	8,7	38,4	27,8	12	7	5,7	0,5	100
Tarapacá (I)	7,8	32,2	30,4	12,4	7,8	7,5	1,9	100
Antofagasta (II)	4,8	25,7	35,7	19	7,6	6,2	0,9	100
Atacama (III)	7,5	35,1	35	12,3	6,3	3,3	0,6	100
Coquimbo (IV)	15	42,2	24	9,5	4,7	4,3	0,2	100
Valparaíso (V)	11,3	38,3	26,1	12,1	6,5	5	0,7	100
Metropolitana (XIII)	7,9	31,3	27,3	14,1	7,9	8,8	2,8	100
O'Higgins (VI)	17,7	41,4	24	8,6	4,2	3,8	0,2	100
Maule (VII)	22	45,7	19	7,3	3,3	2,2	0,5	100
Biobío (VIII)	18,5	42,9	21	8	5,4	3,7	0,5	100
Araucanía (IX)	23,3	43,8	18,5	6,7	4,4	2,9	0,3	100
Los Ríos (XIV)	18,4	39,1	22,4	9	5,4	5,2	0,6	100
Los Lagos (X)	16,3	45,5	22,6	8,1	4,2	3,1	0,3	100
Aysén (XI)	7,1	37	27,1	12,7	7,2	8	0,8	100
Magallanes y Antártica (XII)	4,4	26,9	36,8	16,6	8,6	5,9	0,8	100

Fuente: Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica. 2018

Consumo de cerveza de acuerdo a la edad y el sexo.

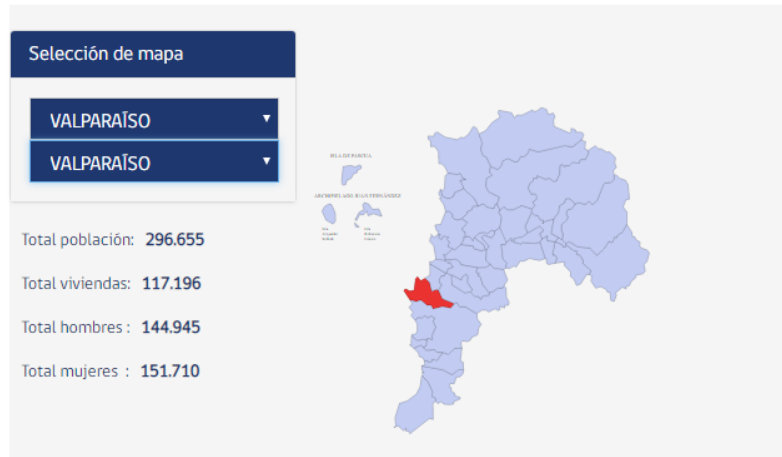


Fuente: Encuesta de percepción de cerveza artesanal en Chile 2017.

Anexo 7

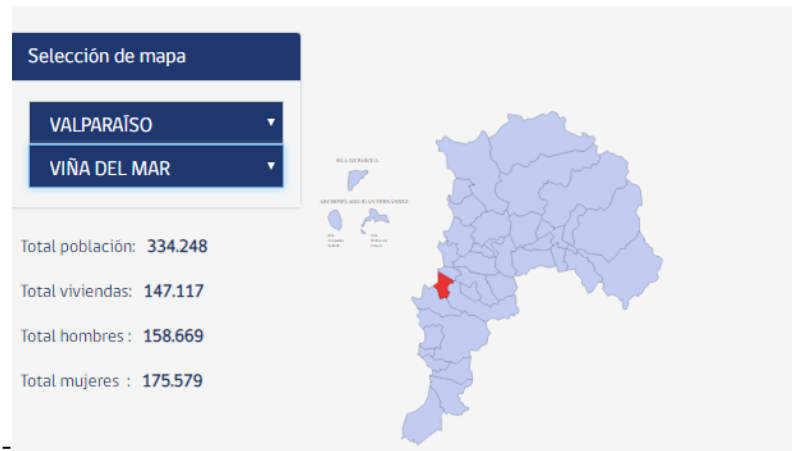
Mapa de población de las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Concón, Quilpué y Villa Alemana

- Población comuna Valparaíso



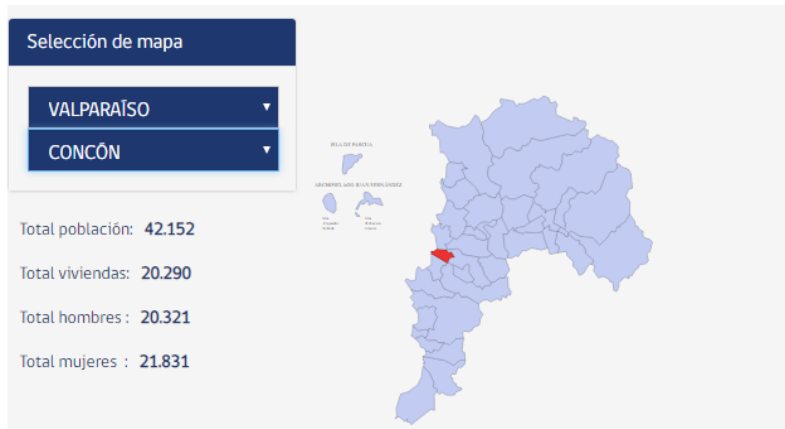
Fuente: INE, Censo 2017

- Población comuna Viña del Mar



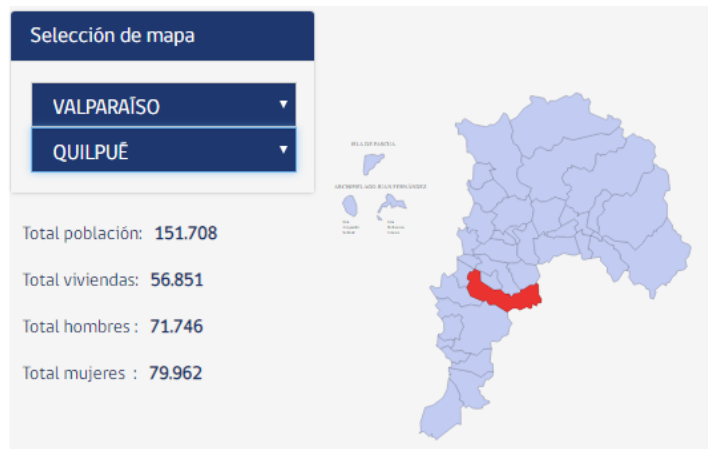
Fuente: INE, Censo 2017

- Población comuna Concón



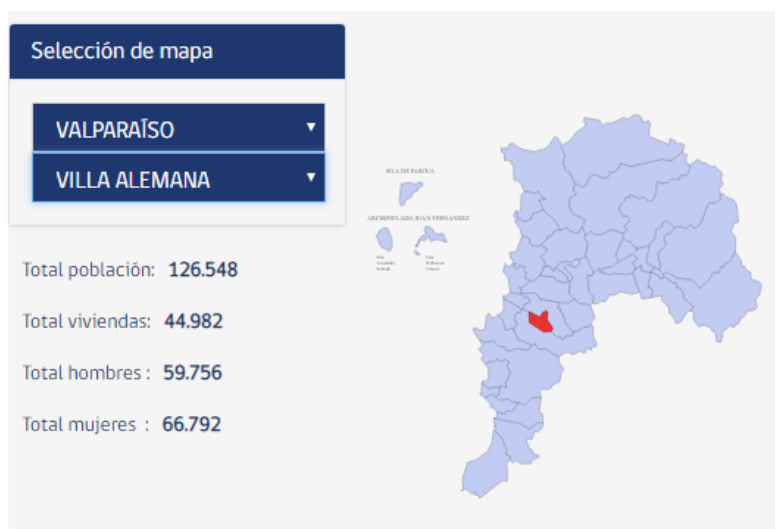
Fuente: INE, Censo 2017

- Poblacion comuna Quilpué



Fuente: INE, Censo 2017

- Población comuna Villa Alemana



Fuente: INE, Censo 2017

Anexo 8

Demanda potencial

Público Objetivo Comunal

Valparaíso	\$ 6.585
Viña del Mar	\$ 7.280
Concón	\$ 862
Total	\$ 14.727

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por INE.

Público Objetivo Comunal Colindante

Quilpué	\$ 3.102
Villa Alemana	\$ 2.628
Total	\$ 5.730

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por INE.

Público Objetivo Turista

Nacional

Valparaíso	\$ 9.579
Viña del Mar	\$ 9.550
Concón	\$ 9.550
Total	\$ 28.680

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por Secretaria de Turismo.

Público Objetivo Turista

Extranjero

Valparaíso	\$ 11.149
Viña del Mar	\$ 11.116
Concón	\$ 11.116
Total	\$ 33.380

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por Secretaria de turismo.

Total público objetivo

Valparaíso + 20% TPOCC + 33,4% POTN + 33,4% POTE	28.459
Viña del Mar + 20% TPOCC + 33,3% POTN + 33,3% POTE	29.092
Concón + 10% TPOCC + 33,3% POTN + 33,3% POTE	22.101
Total	79.652

* TPOCC = Total Publico Objetivo perteneciente a Comunas colindantes.

* POTN = Publico Objetivo perteneciente turista Nacional.

* POTE = Publico Objetivo Turista Extranjero.

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por INE y Secretaria de Turismo.

Promedio frecuencia mensual de consumo

Comuna	Cantidad PO (Hab.)	FCM (cc)	TCM (cc)	TCM (litros)
Valparaíso	7.731	4.345	33.591.827	33.592
Viña del Mar	8.426	4.345	36.612.435	36.612
Concón	1.435	4.345	6.235.964	6.236
TRI - Valparaíso	798	500	399.125	399
TRI - Viña del Mar	796	500	397.930	398
TRI - Concón	796	500	397.930	398
TRE - Valparaíso	929	500	464.542	465
TRE - Viña del Mar	926	500	463.151	463
TRE - Concón	926	500	463.151	463
Total Consumo Mercado Objetivo	22.763			79.026

*TRI = Turismo Receptivo Interno

*TRE = Turismo Receptivo Extranjero

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por “Comportamiento del consumidor de cerveza artesanal”.

Público Objetivo Anual

Comuna	Cantidad PO (Hab.)	FCM (cc)	TCM (cc)	TCM (litros)	Total Litros	Total Hab.
Valparaíso	92.769	52.143	403.101.923	403.102		
Viña del Mar	101.110	52.143	439.349.223	439.349	64.210	14.777
Concón	17.222	52.143	74.831.570	74.832		
TRI - Valparaíso	9.579	6.000	4.789.506	4.790		
TRI - Viña del Mar	9.550	6.000	4.775.166	4.775	1.004	2.008
TRI - Concón	9.550	6.000	4.775.166	4.775		
TRE - Valparaíso	11.149	6.000	5.574.507	5.575		
TRE - Viña del Mar	11.116	6.000	5.557.817	5.558	1.168	2.337
TRE - Concón	11.116	6.000	5.557.817	5.558		

Total	Consumo			
Mercado Objetivo	273.161	948.313	66.382	19.121

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por INE, Secretaría de Turismo.

Demanda Esperada

Participación de mercado	7%
Promedio mensual Demanda Esperada (Litros)	5.532
Promedio mensual Demanda Esperada (Personas)	1.593
Demanda Esperada (Residentes)	1.231
Demanda Esperada (Turista Nacional)	167
Demanda Esperada (Turista Internacional)	195

Fuente: Elaboración propia.

Demanda Esperada Anual

Participación de mercado	7%
Promedio Anual Demanda Esperada (Litros)	66.382
Promedio Anual Demanda Esperada (Personas)	19.121
Demanda Esperada (Residentes)	14.777
Demanda Esperada (Turista Nacional)	2.008
Demanda Esperada (Turista Internacional)	2.337

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9

Estilo de cerveza

- American Porter: Es una de las familias de las cervezas Ale, con un carácter a malta tostada, oscura y con un sabor amargo, originado por el lúpulo.



- Brown Ale: Tienen una característica maltosa, ligeras notas a caramelo y chocolate, el amargor y el aroma dependen directamente del lúpulo usado, su aroma es más frutal.



- Double Black IPA: Se trata de una cerveza con la sequedad y el balance hacia el lúpulo y con las características de sabor de una IPA Americana, sólo que ésta es más oscura sin sabores fuertemente tostados o quemados. El sabor a maltas más oscuras es suave.



- Golden Ale: Su color es de un dorado pálido hasta uno medio, su aspecto es limpio y cristalino, mientras que la corona presenta una permanencia media. Por otro lado, el aroma es a maltas pálidas que evoca al pan, y en ocasiones a caramelo. Por su parte, el sabor es refrescante con predominio de aromas maltosos, y a veces frutales; las referencias amargas son discretas y armoniosas.



- IPA (Indian Pale Ale): Es una cerveza de alta fermentación, elaborada con cereales malteados tipo pale, unas maltas de color claro, que dan lugar a cervezas pálidas.



- Irish Red Ale: Son cervezas irlandesas que se caracterizan por su color rojizo. Su característico color rojizo es debido a las maltas tostadas y caramelo que se emplean. Son fuertes de gusto, proveniente de la malta, tiene un suave aroma afrutado y con un toque a mantequilla.



- Red IPA: Es un estilo de cerveza artesanal americana moderno, basado en una IPA Americana, pero con los sabores a malta, el color varía de ligero rojizo-ámbar a rojo-cobrizo oscuro. Es amarga y moderadamente fuerte, pero con carácter a malta con algo de caramelo, coffee y/o frutos secos. Posee un moderado a fuerte aroma a lúpulo fresco con una o más características a lúpulos americanos (frutas tropicales, frutas de carozo, cítricos, florales, especiados, bayas, melón, pináceos, resinosos)



- Scottish Ale: Se trata de cervezas con mucho cuerpo, elaboradas con gran cantidad de malta caramelizada, casi dulce, con dejos de frutas. De colores que van del cobre profundo al marrón. Otra característica es que contienen mucho menos agregado de lúpulos que las versiones inglesas, por lo tanto menos amargas y con más sabor a malta.



- Stout: Es una cerveza de color cercano al negro, amarga y elaborada con malta de cebada tostada y un alto contenido alcohólico, que va desde un 6% a un 12%. También se suele notar un olor ahumado.



- Weissbier: Es un tipo de que caracteriza sobre todo por ser hecha no sólo con malta de cebada sino con una elevada proporción de malta de trigo, que le da una característica tonalidad blanquecina (aspecto turbio) y un ligero sabor a vainilla.



Anexo 10

Cristalería según estilo de cerveza

- Sniffer: Estas copas de gran bola y boca estrecha son perfectos para capturar los aromas fuertes de las cervezas inglesas. Su tamaño en promedio es de 420 cc



- Tulipa: Copa adecuada para servir cualquier tipo de ale belga, cerveza de frutas. Por el estrechamiento que este vaso tiene en el cuello, el líquido demora en calentarse. Además, favorece la formación de burbujas, la concentración de sabores y asegura que la capa superior de espuma sea más gruesa. Es ideal para las cervezas con cuerpo y espuma cremosa. Su tamaño va desde los 400 cc hasta 520 cc



- Pinta Americana: Vaso cilíndrico con una ligera conicidad en la boca. Estos son los vasos cuyo formato es clásico; favorecen la formación de una espuma consistente y permiten apreciar las características del líquido. Su tamaño es de 470 cc



- Weizen: Con su longitud y sus finas paredes, permite apreciar el color de la cerveza y dándole además mucho espacio para contener la mullida y atractiva espuma asociada al estilo. La mayoría son 500cc, con variaciones leves de tamaños.



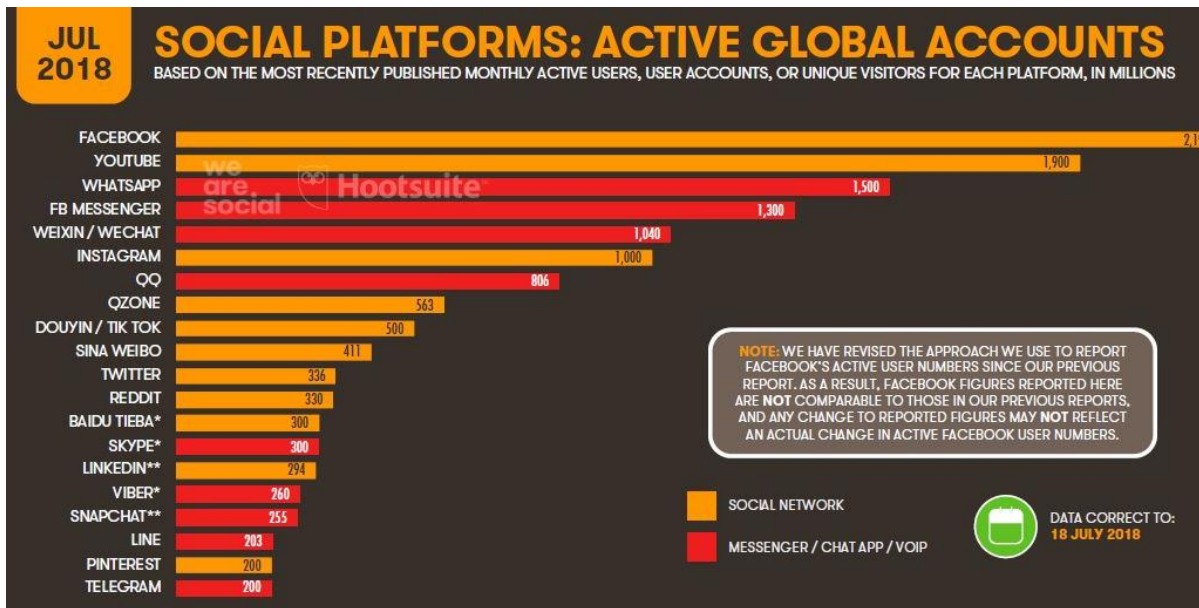
- La cristalería utilizada para cada estilo de cerveza se detalla en la siguiente tabla:

Cristalería	Estilo de cerveza
Pinta Americana	Golden Ale - Irish Red Ale – Scottish Ale
Tulipa	Indian Pale Ale – Black India Pale Ale – Red India Pale Ale
Sniffer	Stout – American Porter – Brown Ale
Weizen	Weissbier

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11

Canales de comunicación



Fuente: Kepios Analysis: “Latest company earnings releases, press releases or media statement”,

Anexo 12

Generación X



Fuente: CADEM

Anexo 13

Millenials



Fuente: CADEM

Anexo 14

Straming media

“De acuerdo al estudio “Chile 3D” de GfK Adimark, de junio de este año, plataformas tan populares como Netflix y Spotify no son un privilegio del sector ABC1.

El sondeo arrojó que el 35% de los chilenos está suscrito a Netflix y el 14% a Spotify. En el servicio de streaming de series y películas se observa una diferencia de acuerdo a los segmentos, con el 69% del ABC1 con acceso al servicio, el 35% del C3, y el 28% del D.

En el caso del servicio de streaming de música, el 22% del ABC1 lo usa, mientras que en el segmento D, lo utiliza el 8%.”

Fuente: CNN Chile; Chile 3D, Adimark.

Anexo 15

Publicidad Sustentable



Fuente: Forbes.com.mx

Anexo 16

Sitio Web

Plan Autoadministrable:

- Dominio .cl por 1 año.
- Hosting por 1 año (100 correos corporativos, 1Gb DD).
- Certificado de seguridad SSL Gratis.
- Diseño del sitio web.
- Páginas interiores ilimitadas.
- Links a redes sociales.
- Posicionamiento SEO (a largo plazo).
- Formulario de contacto.
- Sistema responsive (web compatible: celulares, tablets, Ipad, Iphone, etc.).
- Botón de llamado telefónico.
- Sistema de administración para el dueño del sitio web.

- 1 capacitación online para aprender a administrar el sitio.
\$189.000.- (pago único).

Costo renovación anual \$36.000.- (correspondiente a hosting y dominio).

Fuente: www.sitioswebchile.cl

Anexo 17

Mershandising

El Layout de los tres puntos de ventas será similares en el sentido de la distribución de las mesas, barra, iluminación, decoración. A continuación, se detalla a modo general lo que contendrá cada Taproom:

Implementos	Detalle
Mesas para dos	Las mesas y las sillas estarán diseñadas a partir de la reutilización barriles, dentro de las cuales de detallará las características de cada estilo de cerveza.
Mesas grupales	Específicamente para grupos de hasta 6 personas, serán de color madera clara.
Taburetes	Cada Taproom contará con un diseño de taburete específico, los cuales estarán distribuidos en las barras.
Barra	La principal tendrá el diseño de 5, haciendo alusión a 5taCosta, estando ubicada en la primera planta. En la segunda y tercera planta, si es que cuenta, se situará una barra que servirá solamente como mesón, ya que no se

	servirá cerveza en ellas, ubicadas frente a los ventanales del local.
Sillones	Se contarán con sitaliales de estilo distinto para cada punto de venta. Con la finalidad de contar con espacios más privados para grupos grandes.
Paredes	Cada piso tendrá a lo más una muralla con revestimiento de ladrillo, mientras que el resto serán lisas de color negro por su elegancia. En el segundo nivel de cada punto de venta, se asignará un murallón, para el diseño de la elaboración completa de la cerveza artesanal.
Iluminación	Se distribuirán de manera equitativa de acuerdo a los metros cuadrados correspondientes para espacio. Serán todas del mismo estilo, colgantes.
Piso	Todos los puntos de ventas contarán con mosaicos de madera, color marrón.
Decoración	Se asignarán decorativos generales, como cuadros relacionados con los estilos de cerveza que se producen, relojes a base de barriles, televisores, exhibidores.

Detalle de mueblería y decoración para cada Taproom:

- Viña del Mar

En este local se utilizarán los siguientes productos:

1. Mesas para dos: Pisos, 60 cm. de alto por 60 diámetro
Mesa , 90 diámetro por 70 alto.



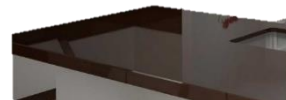
2. Mesa grupal, para 6 personas: Mesón, 90cm de largo, 160 cm de ancho y 80 cm de alto



3. Taburetes:
Ancho: 45 cm. Alto: 75 cm.



4. Barra:
Cubierta de cuarzo, color madera
Medidas:



5. Sillones:
Sillón individual: 90 cm de diámetro y 70 cm de alto
Mesa de centro: 90 cm de diámetro y 50 cm de alto



6. Paredes:
Revestimiento de ladrillo para 1 pared por piso



Pared lisa color negro para las paredes restantes



7. Iluminación: lampara estilo vintage de acero inoxidable con vidrio.



8. Decoración:





- Valparaíso

En este local se utilizarán los mismos elementos mencionados anteriormente a diferencia de los siguientes:

1. Taburetes:



2. Sillones:



3. Iluminación:



- Concón

Los elementos que otorgarán un sello de moderno serán los siguientes:

1. Taburetes:



2. Sillones:



3. Iluminación:



Anexo 18

Costo unitario

Costos fijos anuales planta

Agua (Puntos de venta)	\$10.800.000
Insumos Higiene y Limpieza (Planta productiva)	\$960.000
Prima seguro Planta Productiva	\$176.940
Patente planta productiva	\$145.059
TOTAL	\$12.081.999

Costos Variables anuales

Insumos/Estilo	Total x tipo
Agua	\$1.124.077
Agua limpieza	\$6.175.125
Detergente Alcalino	\$23.897
Ácido Peracético	\$23.897
Malta Caraamber 65 EBC	\$34.850
Malta Carared 50 EBC	\$452.126
Malta Carapils 10 EBC	\$46.467
Malta Caramunich 120 II	\$343.857
Malta Munich 13 EBC Tipo I	\$764.718
Malta Pale Ale 7 EBC	\$6.080.700
Malta Pilsner 3,7 EBC	\$3.335.749
Cebada Black 1200 EBC	
Carafa II	\$347.064
Chocolate B900 EBC Carafa I	\$199.344
Trigo 3-5 EBC Trigo Claro	\$411.036
Avena	\$75.509
Lúpulo Cascade	\$1.229.390
Lúpulo Fuggles	\$53.437

Lúpulo Kent Golding	\$387.089
Lúpulo Nugget	\$152.944
Lúpulo Perle	\$481.931
Lúpulo Amarillo	\$1.314.358
Lúpulo Citra	\$803.219
Lúpulo Hull Mellon	\$736.837
Lúpulo Chinook	\$535.024
Lúpulo Willamette	\$226.113
Levadura safAle US-05	\$2.054.780
Levadura WB-06	\$446.882
Total Promedio	\$2.189.161
<hr/>	
Cantidad litros	6638
CVU	\$330
<hr/>	

Mensual

Q	\$5.532
CV	\$28
Costos planta	\$1.006.833
Mano obra	\$1.059.011
CFT	\$2.065.844
<hr/>	
CFT + CVU	\$2.217.969
<hr/>	

Cálculo

Q =	\$5.532
CVU =	\$28
CF =	\$2.065.844
CV = CVU*Q	\$154.896
CTU =	\$401
<hr/>	

Anexo 19

Presupuestos Marketing. Anuales

Año 1

APERTURA DE LOCAL													
Comunicación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Comision de Transbank	\$772.427	\$772.427	\$772.427	\$772.427	\$772.427	\$772.427	\$772.427	\$772.427	\$772.427	\$772.427	\$772.427	\$772.427	\$9.269.119
Derecho de autor	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$360.000
Diseñador digital								\$450.000					\$450.000
Espectaculo	\$200.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$688.889	\$715.556	\$742.222	\$7.146.667
Eventos										\$1.000.000	\$500.000	\$500.000	\$2.000.000
Facebook e instagram	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$1.800.000
Google y youtube	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$3.600.000
Marketing digital	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$6.000.000
Material grafico								\$1.000.000					\$1.000.000
Pendones	\$212.000												\$212.000
Periodista													\$0
Publicidad sustentable	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$3.000.000
Radio online	\$2.140.000	\$2.140.000	\$2.140.000	\$2.140.000	\$2.140.000	\$2.140.000	\$2.140.000	\$2.140.000	\$2.140.000	\$2.140.000	\$2.140.000	\$2.140.000	\$25.680.000
Revistas online	\$750.000								\$450.000	\$450.000			\$1.650.000
Sitio Web												\$36.000	\$36.000
Straming media	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$3.600.000
Total	\$5.604.427	\$5.042.427	\$5.042.427	\$5.042.427	\$5.042.427	\$5.042.427	\$5.042.427	\$6.492.427	\$5.492.427	\$6.581.315	\$5.657.982	\$5.720.649	

Total anual: \$65.803.785

Año 2

Comunicación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Comision de Transbank	\$910.324	\$910.324	\$910.324	\$910.324	\$910.324	\$910.324	\$910.324	\$910.324	\$910.324	\$910.324	\$910.324	\$910.324	\$10.923.888
Derecho de autor	\$30.840	\$30.840	\$30.840	\$30.840	\$30.840	\$30.840	\$30.840	\$30.840	\$30.840	\$30.840	\$30.840	\$30.840	\$370.080
Copa Cerveza										\$15.000.000			\$15.000.000
Diseñador gráfico	\$462.600				\$462.600				\$462.600				\$1.387.800
Espectaculo	\$616.800	\$616.800	\$616.800	\$616.800	\$616.800	\$616.800	\$616.800	\$616.800	\$616.800	\$616.800	\$616.800	\$616.800	\$7.401.600
Eventos		\$514.000								\$1.028.000	\$514.000	\$514.000	\$2.570.000
Facebook e instagram	\$154.200	\$154.200	\$154.200	\$154.200	\$154.200	\$154.200	\$154.200	\$154.200	\$154.200	\$154.200	\$154.200	\$154.200	\$1.850.400
Google y youtube	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$3.700.800
Marketing digital	\$514.000	\$514.000	\$514.000	\$514.000	\$514.000	\$514.000	\$514.000	\$514.000	\$514.000	\$514.000	\$514.000	\$514.000	\$6.168.000
Material grafico	\$1.028.000				\$1.028.000				\$1.028.000				\$3.084.000
Periodista		\$300.000								\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$1.200.000
Publicidad sustentable	\$257.000	\$257.000	\$257.000	\$257.000	\$257.000	\$257.000	\$257.000	\$257.000	\$257.000	\$257.000	\$257.000	\$257.000	\$3.084.000
Radios online	\$2.199.920	\$2.199.920	\$2.199.920	\$2.199.920	\$2.199.920	\$2.199.920	\$2.199.920	\$2.199.920	\$2.199.920	\$2.199.920	\$2.199.920	\$2.199.920	\$26.399.040
Revistas online	\$462.600	\$462.600			\$462.600	\$462.600			\$462.600	\$462.600			\$2.775.600
Sitio Web												\$36.000	\$36.000
Straming media	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$308.400	\$3.700.800
Total	\$7.253.084	\$6.576.484	\$5.299.884	\$5.299.884	\$7.253.084	\$5.762.484	\$5.299.884	\$5.299.884	\$7.253.084	\$22.090.484	\$6.113.884	\$6.149.884	

Total anual: \$89.652.008

Año 3

Comunicación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Comision de Transbank	\$1.070.541	\$1.070.541	\$1.070.541	\$1.070.541	\$1.070.541	\$1.070.541	\$1.070.541	\$1.070.541	\$1.070.541	\$1.070.541	\$1.070.541	\$1.070.541	\$12.846.492
Derecho de autor	\$31.734	\$31.734	\$31.734	\$31.734	\$31.734	\$31.734	\$31.734	\$31.734	\$31.734	\$31.734	\$31.734	\$31.734	\$380.812
Copa Cervezas Americas										\$15.435.000			\$15.435.000
Diseñador digital	\$476.015				\$476.015				\$476.015				\$1.428.046
Espectaculo	\$634.687	\$634.687	\$634.687	\$634.687	\$634.687	\$634.687	\$634.687	\$634.687	\$634.687	\$634.687	\$634.687	\$634.687	\$7.616.246
Eventos	\$1.000.000	\$1.000.000								\$2.000.000	\$1.500.000	\$500.000	\$6.000.000
Facebook e instagram	\$158.672	\$158.672	\$158.672	\$158.672	\$158.672	\$158.672	\$158.672	\$158.672	\$158.672	\$158.672	\$158.672	\$158.672	\$1.904.062
Google y youtube	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$3.808.123
Marketing digital	\$528.906	\$528.906	\$528.906	\$528.906	\$528.906	\$528.906	\$528.906	\$528.906	\$528.906	\$528.906	\$528.906	\$528.906	\$6.346.872
Material grafico	\$1.057.812				\$1.057.812				\$1.057.812				\$3.173.436
Periodista	\$308.700	\$308.700								\$308.700	\$308.700	\$308.700	\$1.543.500
Publicidad sustentable	\$264.453	\$264.453	\$264.453	\$264.453	\$264.453	\$264.453	\$264.453	\$264.453	\$264.453	\$264.453	\$264.453	\$264.453	\$3.173.436
Radios online	\$2.263.718	\$2.263.718	\$2.263.718	\$2.263.718	\$2.263.718	\$2.263.718	\$2.263.718	\$2.263.718	\$2.263.718	\$2.263.718	\$2.263.718	\$2.263.718	\$27.164.612
Revistas online	\$476.015	\$476.015	\$0	\$0	\$476.015	\$476.015	\$0	\$0	\$476.015	\$476.015	\$0	\$0	\$2.856.092
Sitio Web												\$36.000	\$36.000
Straming media	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$317.344	\$3.808.123
Total	\$8.905.941	\$7.372.114	\$5.587.398	\$5.587.398	\$7.597.241	\$6.063.414	\$5.587.398	\$5.587.398	\$7.597.241	\$23.807.114	\$7.396.098	\$6.432.098	

Total anual: \$97.520.854

Año 4

Comunicación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Comision de Transbank	\$1.260.027	\$1.260.027	\$1.260.027	\$1.260.027	\$1.260.027	\$1.260.027	\$1.260.027	\$1.260.027	\$1.260.027	\$1.260.027	\$1.260.027	\$1.260.027	\$15.120.322
Derecho de autor	\$32.686	\$32.686	\$32.686	\$32.686	\$32.686	\$32.686	\$32.686	\$32.686	\$32.686	\$32.686	\$32.686	\$32.686	\$392.237
Copa Cervezas Americas										\$15.898.050			\$15.898.050
Diseñador digital	\$490.296				\$490.296				\$490.296				\$1.470.888
Espectaculo	\$653.728	\$653.728	\$653.728	\$653.728	\$653.728	\$653.728	\$653.728	\$653.728	\$653.728	\$653.728	\$653.728	\$653.728	\$7.844.734
Eventos	\$1.030.000	\$1.030.000								\$2.060.000	\$1.545.000	\$515.000	\$6.180.000
Facebook e instagram	\$163.432	\$163.432	\$163.432	\$163.432	\$163.432	\$163.432	\$163.432	\$163.432	\$163.432	\$163.432	\$163.432	\$163.432	\$1.961.183
Google y youtube	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$3.922.367
Marketing digital	\$544.773	\$544.773	\$544.773	\$544.773	\$544.773	\$544.773	\$544.773	\$544.773	\$544.773	\$544.773	\$544.773	\$544.773	\$6.537.278
Material grafico	\$1.089.546				\$1.089.546				\$1.089.546				\$3.268.639
Periodista	\$317.961	\$317.961								\$317.961	\$317.961	\$317.961	\$1.589.805
Publicidad sustentable	\$272.387	\$272.387	\$272.387	\$272.387	\$272.387	\$272.387	\$272.387	\$272.387	\$272.387	\$272.387	\$272.387	\$272.387	\$3.268.639
Radios online	\$2.331.629	\$2.331.629	\$2.331.629	\$2.331.629	\$2.331.629	\$2.331.629	\$2.331.629	\$2.331.629	\$2.331.629	\$2.331.629	\$2.331.629	\$2.331.629	\$27.979.551
Revistas online	\$490.296	\$490.296			\$490.296	\$490.296			\$490.296	\$490.296			\$2.941.775
Sitio Web												\$36.000	\$36.000
Straming media	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$326.864	\$3.922.367
Total	\$9.330.489	\$7.750.647	\$5.912.390	\$5.912.390	\$7.982.528	\$6.402.686	\$5.912.390	\$5.912.390	\$7.982.528	\$24.678.697	\$7.775.351	\$6.781.351	

Total anual: \$102.333.834

Año 5

Comunicación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Comision de Transbank	\$1.486.832	\$1.486.832	\$1.486.832	\$1.486.832	\$1.486.832	\$1.486.832	\$1.486.832	\$1.486.832	\$1.486.832	\$1.486.832	\$1.486.832	\$1.486.832	\$17.841.979
Derecho de autor	\$33.700	\$33.700	\$33.700	\$33.700	\$33.700	\$33.700	\$33.700	\$33.700	\$33.700	\$33.700	\$33.700	\$33.700	\$404.396
Copa Cervezas America										\$16.390.890			\$16.390.890
Diseñador digital	\$505.495				\$505.495				\$505.495				\$1.516.485
Espectaculo	\$673.993	\$673.993	\$673.993	\$673.993	\$673.993	\$673.993	\$673.993	\$673.993	\$673.993	\$673.993	\$673.993	\$673.993	\$8.087.921
Eventos	\$1.061.930	\$1.061.930								\$2.123.860	\$1.592.895	\$530.965	\$6.371.580
Facebook e instagram	\$168.498	\$168.498	\$168.498	\$168.498	\$168.498	\$168.498	\$168.498	\$168.498	\$168.498	\$168.498	\$168.498	\$168.498	\$2.021.980
Google y youtube	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$4.043.960
Marketing digital	\$561.661	\$561.661	\$561.661	\$561.661	\$561.661	\$561.661	\$561.661	\$561.661	\$561.661	\$561.661	\$561.661	\$561.661	\$6.739.934
Material grafico	\$1.123.322				\$1.123.322				\$1.123.322				\$3.369.967
Periodista	\$327.818	\$327.818								\$327.818	\$327.818	\$327.818	\$1.639.089
Publicidad sustentable	\$280.831	\$280.831	\$280.831	\$280.831	\$280.831	\$280.831	\$280.831	\$280.831	\$280.831	\$280.831	\$280.831	\$280.831	\$3.369.967
Radios online	\$2.403.910	\$2.403.910	\$2.403.910	\$2.403.910	\$2.403.910	\$2.403.910	\$2.403.910	\$2.403.910	\$2.403.910	\$2.403.910	\$2.403.910	\$2.403.910	\$28.846.917
Revistas online	\$505.495	\$505.495			\$505.495	\$505.495			\$505.495	\$505.495			\$3.032.970
Sitio Web												\$36.000	\$36.000
Straming media	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$336.997	\$4.043.960
Total	\$9.807.478	\$8.178.661	\$6.283.418	\$6.283.418	\$8.417.730	\$6.788.913	\$6.283.418	\$6.283.418	\$8.417.730	\$25.631.480	\$8.204.131	\$7.178.201	

Total anual: \$107.757.995

Anexo 20

Empresas de tecnología

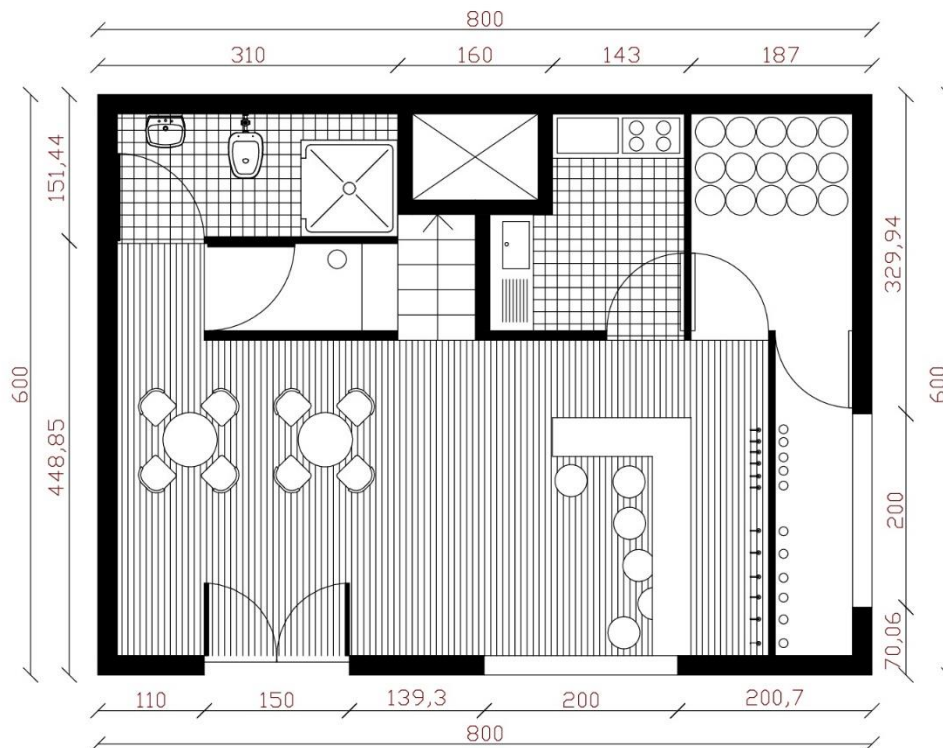
- Blichmann: Esta empresa se caracteriza por la preferencia a utilizar componentes e insumos estadounidenses, los cuales corresponden al 70% total del gasto anual que realiza la empresa. También se caracterizan por actualizar e innovar sus modelos a través de investigaciones que permitan resolver los reales problemas de la industria de la cerveza, no solamente para actualizar los modelos anteriores. Desde 2001 han tenido un sólido foco en la ingeniería precisa, la calidad Premium, un incomparable servicio al cliente y una valoración de producto superior.
- Ilasa: los camiones eléctricos son un mercado mundial incipiente en nuestro país pero que día a día va tomando fuerzas. Actualmente Volvo es la empresa de transporte que lidera este mercado. Según Richard Bianchi, Gerente de Post Venta & Sucursal Valparaíso de Volvo en Chile: *“La empresa cuenta un área de desarrollo de proyectos en Suecia y que desde hace mucho tiempo viene estudiando y analizando diversas alternativas de electro movilidad, sin embargo, hoy estamos lejos, por tema de infraestructura y políticas del país de contar con este tipo de vehículos. Al menos en el mediano plazo no tenemos posibilidad de traer y comercializar en Chile camiones eléctricos”*.
- Es por esto por lo que se ha elegido la empresa chilena ILASA la cual nos proveerá del SpitEcar 1.5, donde se pretenden transformar sus desventajas logísticas en fortalezas de Marketing.
- Enel: ¿Por qué es renovable? Porque utiliza el proceso netbilling, que consiste en utilizar la energía solar durante el transcurso del día, y el excedente de producción de energía eléctrica se inyecta a la red eléctrica general (de uso particular y público), y durante la noche la red inyecta electricidad a la planta. Lo anterior es posible gracias a un medidor bidireccional.

- SAP: El nombre SAP es al mismo tiempo el nombre de una empresa y el de un sistema informático. Este sistema comprende muchos módulos completamente integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial. Ha sido desarrollado para cumplir con las necesidades crecientes de las organizaciones mundiales y su importancia está más allá de toda duda

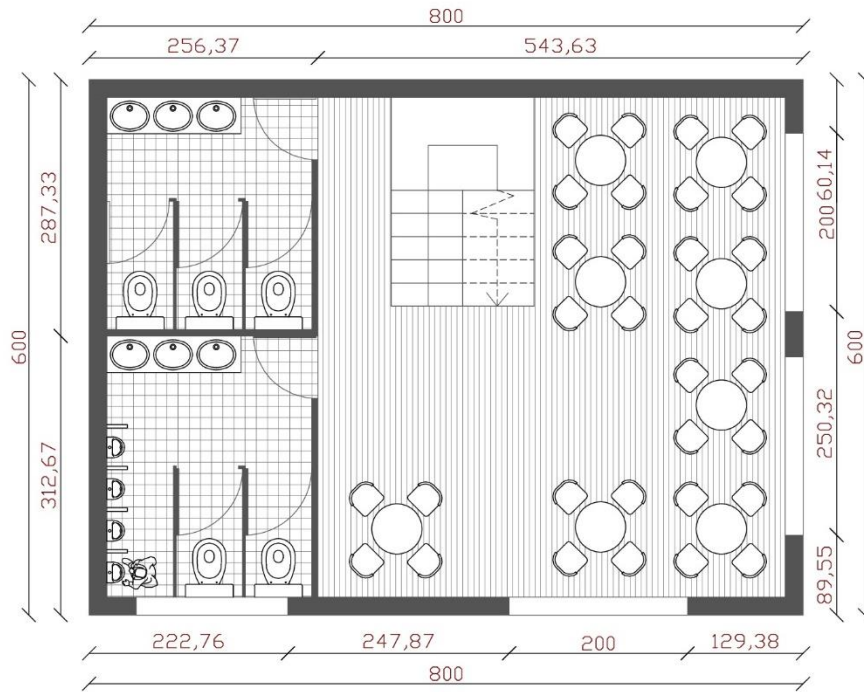
Anexo 21

Layout Puntos de venta

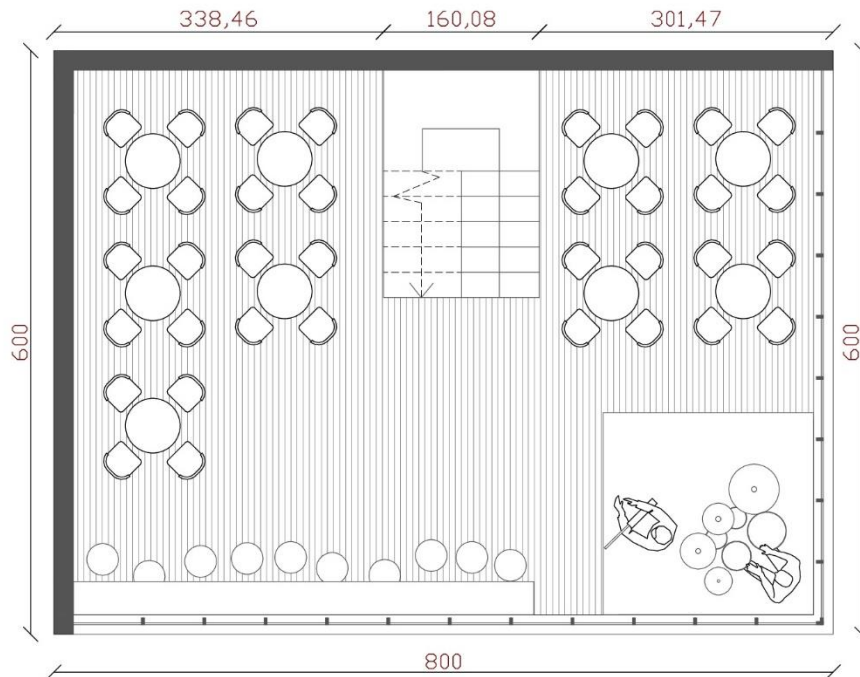
Valparaíso – Primer Piso



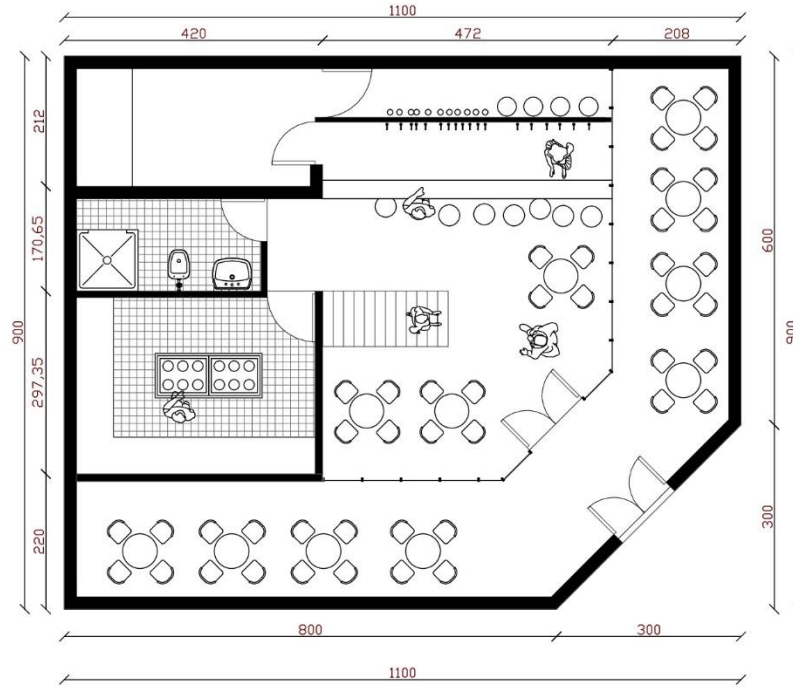
Valparaíso- Segundo Piso



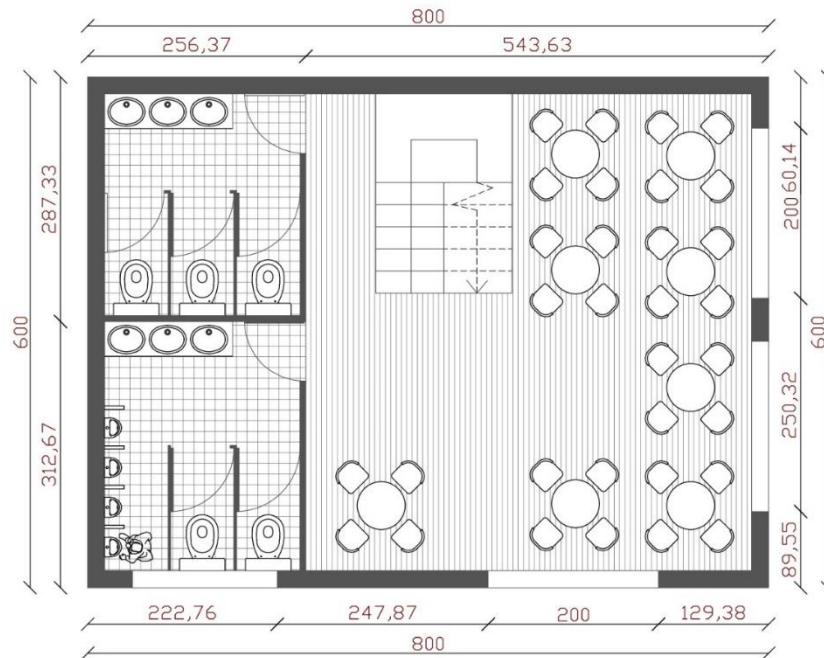
Valparaíso – Tercer Piso



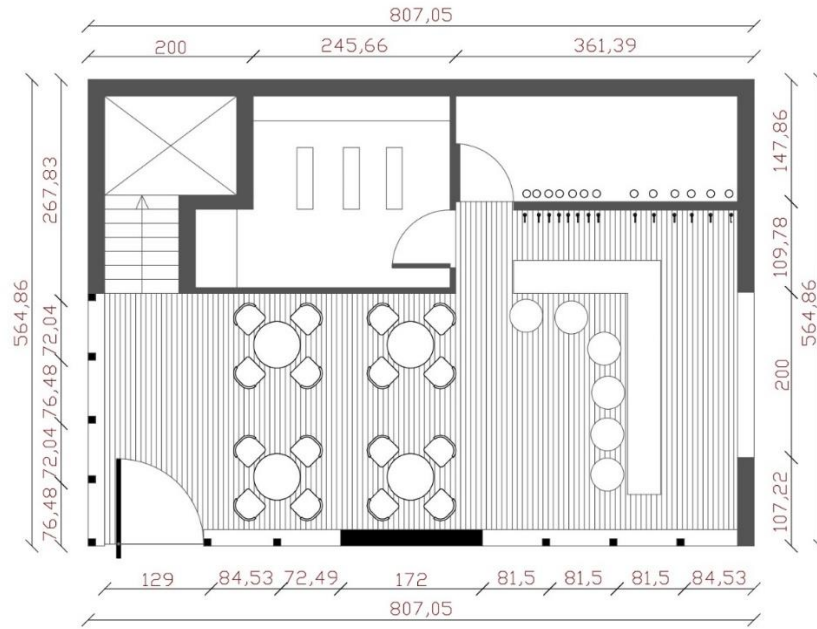
Viña del Mar – Primer Piso



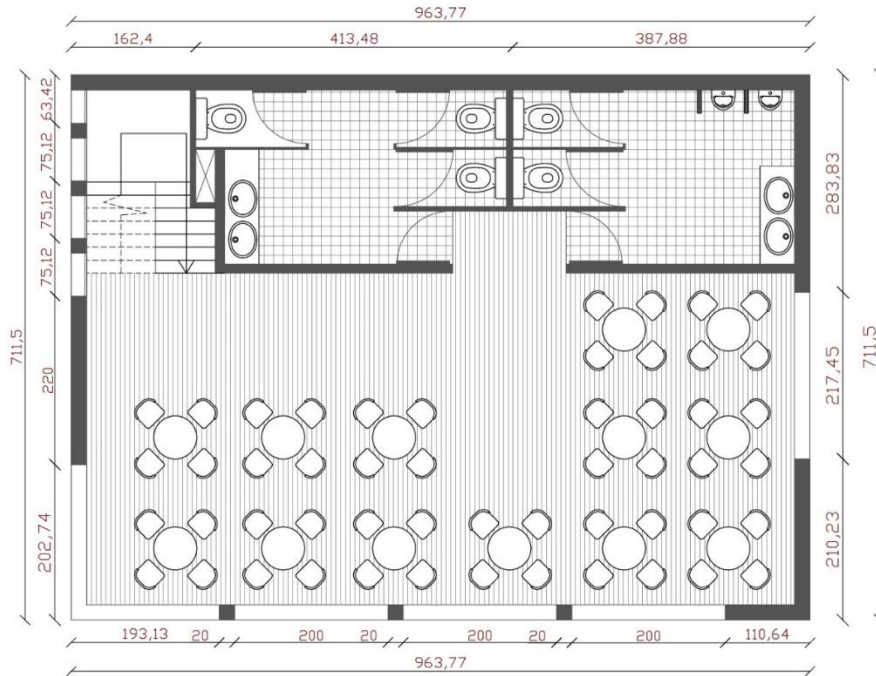
Viña del Mar – Segundo Piso



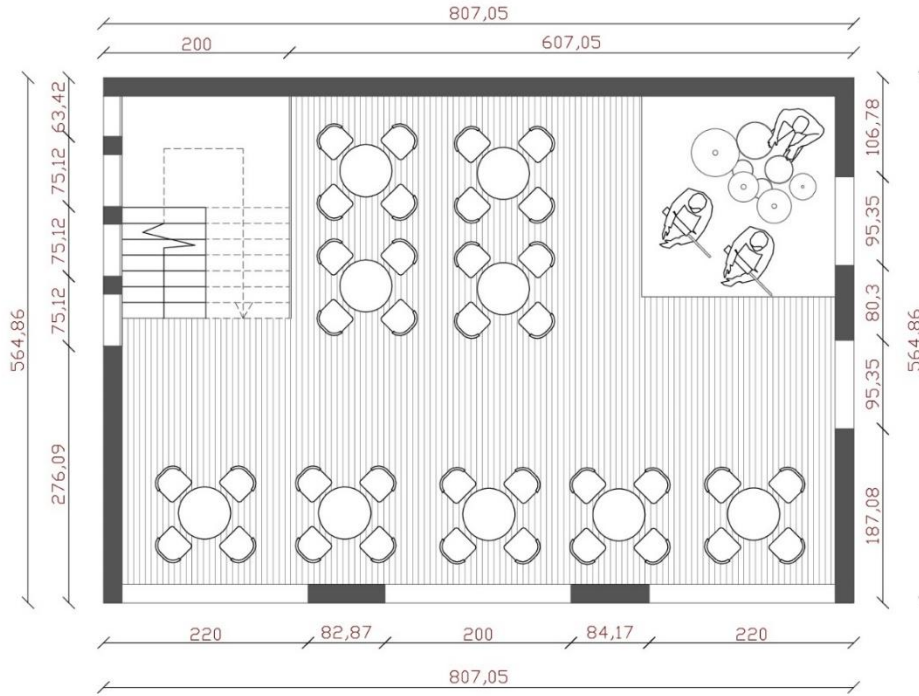
Concón – Primer Piso



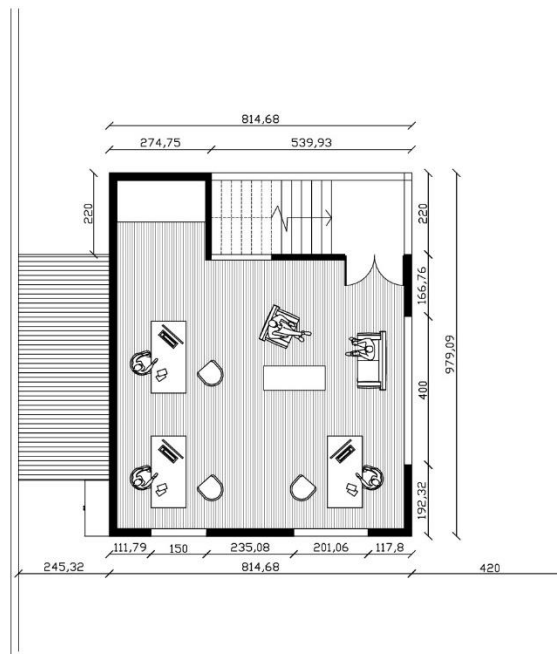
Concón- Segundo Piso



Concón – Tercer Piso



Planta – Segundo Piso



Anexo 22

Características físicas y normativa de seguridad higiene y protección

Flexibilidad: La planta dispone del espacio cúbico necesario para doblar la capacidad productiva. La distribución del lugar permite incorporar otro bloque de cocción, 15 fermentadores más y hasta 3 cámaras de fío.

Normativa legal en materia de Seguridad e Higiene

Algunos de los artículos aplicables a la empresa, dictaminados por el D.S N° 594, son los expuestos a continuación, los demás se pueden encontrar en el Anexo X.

Artículo 4°: La construcción, reconstrucción, alteración, modificación y reparación de los establecimientos y locales de trabajo en se registrarán por la Ordenanza General de (...)

Artículo 5°: Los pavimentos y revestimientos de los pisos serán, en general, sólidos y no resbaladizos (...)

Artículo 8°: Los pasillos de circulación serán lo suficientemente amplios de modo que permitan el movimiento seguro del personal, tanto en sus desplazamientos habituales como para el movimiento de material, sin exponerlos a accidentes. Así también, los espacios entre máquinas por donde circulen personas no deberán ser inferiores a 150 cm.

Artículo 12: Todo lugar de trabajo deberá contar con agua potable destinada al consumo humano y necesidades básicas de higiene y aseo personal, de uso individual o colectivo. Las instalaciones, artefactos, canalizaciones y dispositivos complementarios de los servicios de agua potable deberán cumplir con las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

Artículo 21: Todo lugar de trabajo estará provisto de servicios higiénicos, de uso individual o colectivo, que dispondrán como mínimo de excusado y lavatorio. Cada excusado se colocará en un compartimento con puerta, separado de los compartimentos anexos por medio de divisiones permanentes.

Artículo 32: Todo lugar de trabajo deberá mantener, por medios naturales o artificiales, una ventilación que contribuya a proporcionar condiciones ambientales confortables y que no causen molestias o perjudiquen la salud del trabajador.

Anexo 23

Presupuesto Inversión Inicial Punto de venta Viña del Mar

Productos	Proveedor	Q	Costo Neto Unitario	Costo Total
Set de Mesas para 4 personas	Todo Barricas	22	\$ 210.084	\$ 4.621.849
Cámara de frío 2,3x2,3x2,5	Supermaq	1	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000
Conversión Trifásica	Fernandez Fica S.A	1	\$ 1.932.773	\$ 1.932.773
Murales, Ilustraciones	Esteban Nilo	1	\$ 1.594.538	\$ 1.594.538
MO Total Remodelación	Pedro Marin	1	\$ 1.260.504	\$ 1.260.504
Instalación y desp cámara frío	Supermaq	1	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Barra	Átika	1	\$ 1.042.689	\$ 1.042.689
Televisión Led 55'	Falabella	4	\$ 252.092	\$ 1.008.370
Revestimiento de piedra	Easy	1	\$ 705.343	\$ 705.343
Tanques de CO2	Lancer	3	\$ 210.000	\$ 630.000
Tablet Garzon	Samsung	6	\$ 84.025	\$ 504.151
Exhibidores	Todo Barricas	3	\$ 130.252	\$ 390.756
Grifos	Insumos Cerveceros	10	\$ 37.000	\$ 370.000
Vasos	Cristal Chile	200	\$ 1.714	\$ 342.857
Inodoros	Sodimac	4	\$ 84.025	\$ 336.101
Sistema de Aire Acond.	Samsung	1	\$ 319.319	\$ 319.319
Diseñosve Impresión Carta	Lenovo	1	\$ 302.400	\$ 302.400
Puertas	Easy	5	\$ 58.824	\$ 294.118
Pinchadores Tipo G	Insumos Cerveceros	10	\$ 28.000	\$ 280.000
Computador	PC Factory	1	\$ 243.697	\$ 243.697
Iluminación	Eglo	8	\$ 29.403	\$ 235.227
Taburetes	Sodimac	8	\$ 26.891	\$ 215.126
Pizarra Beer Wall	Esteban Nilo	1	\$ 189.580	\$ 189.580
Remodelación (Beer wall)	Pedro Marin	1	\$ 168.067	\$ 168.067
Urinaros	Sodimac	2	\$ 67.218	\$ 134.437
Conectores	Insumos Cerveceros	50	\$ 2.500	\$ 125.000
Mangueras	Insumos Cerveceros	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Equipo de audio (Soundbar)	Samsung	2	\$ 37.815	\$ 75.630
Pizarra de Tiza	Pizarras Bicolor	2	\$ 29.750	\$ 59.500
Pintura Latex Antihon. Negro	Easy	8	\$ 6.723	\$ 53.782
Ampolletas	Eglo	8	\$ 6.723	\$ 53.782
Dispensador Papel Higiénico	Sodimac	5	\$ 10.076	\$ 50.378
Cuadros	Artista Anónimo	10	\$ 4.202	\$ 42.017
Carro (yegua)	Sodimac	1	\$ 40.244	\$ 40.244
Dispensador de Papel	Sodimac	3	\$ 12.849	\$ 38.546
Reloj	Todo Barricas	1	\$ 29.412	\$ 29.412
Escenario	Easy	1	\$ 26.891	\$ 26.891
Pinrtura Latex Antihon. Blanca	Easy	3	\$ 6.723	\$ 20.168
Baldosas(5m2)	Easy	1	\$ 16.412	\$ 16.412
Dispensador de Jabón	Sodimac	2	\$ 7.975	\$ 15.950
Generador Trifásico Diesel	Vielco	1	\$ 747.891	\$ 747.891
Total				\$ 22.507.503

Presupuesto Inversión Inicial Punto de venta Valparaíso

Producto	Proveedor	Cantidad	Costo Neto	Costo Total
Set Mesa para 4 personas	Todo Barricas	19	\$ 210.084	\$ 3.991.597
Cámara de frío 2,3x2,3x2,5	Supermaq	1	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000
Conversión trifásica	Fernandez Fica S.A	1	\$ 1.932.773	\$ 1.932.773
Televisión Led 55'	Falabella	6	\$ 252.092	\$ 1.512.555
MO Total Remodelación	Pedro Marin	1	\$ 1.260.504	\$ 1.260.504
Instalación y despacho cámara frío	Supermaq	1	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Barra	Ática	1	\$ 1.164.706	\$ 1.164.706
Murales, Ilustraciones	Esteban Nilo	1	\$ 721.008	\$ 721.008
Tanques de CO2	Lancer	3	\$ 210.000	\$ 630.000
Inodoros	Sodimac	6	\$ 84.025	\$ 504.151
Tablets Garzon	Samsung	6	\$ 84.025	\$ 504.151
Iluminación	Eglo	10	\$ 47.059	\$ 470.588
Exhibidores	Todo Barricas	3	\$ 130.252	\$ 390.756
Grifos	Insumos Cervecedores	10	\$ 37.000	\$ 370.000
Puertas	Easy	6	\$ 58.824	\$ 352.941
Vasos	Cristal Chile	200	\$ 1.714	\$ 342.857
Taburetes	Sodimac	16	\$ 20.588	\$ 329.412
Sistema de Aire Acondicionado	Samsung	1	\$ 319.319	\$ 319.319
Diseño e Impresión Cartas	Diseñador	1	\$ 302.400	\$ 302.400
Lavamanos	Easy	7	\$ 40.328	\$ 282.294
Pinchadores Tipo G	Insumos Cervecedores	10	\$ 28.000	\$ 280.000
Urinaros	Sodimac	4	\$ 67.218	\$ 268.874
Computador	PC Factory	1	\$ 243.697	\$ 243.697
Revestimiento de piedra	Easy	1	\$ 205.379	\$ 205.379
Remodelación (beer wall)	Pedro Marin	1	\$ 168.067	\$ 168.067
Pizarra Estilos	Esteban Nilo	1	\$ 161.345	\$ 161.345
Conectores	Insumos Cervecedores	50	\$ 2.500	\$ 125.000
Equipo de audio(Soundbar)	Samsung	3	\$ 37.815	\$ 113.445
Mangueras Valpar	Insumos Cervecedores	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Ampolletas	Eglo	10	\$ 6.723	\$ 67.227
Pizarra de tiza	Pizarras Bicolor	2	\$ 29.750	\$ 59.500
Dispensador Papel Higiénico	Sodimac	5	\$ 10.076	\$ 50.378
Pintura Latex Antihongos Negro	Easy	7	\$ 6.723	\$ 47.059
Cuadros	Artista anónimo	10	\$ 4.202	\$ 42.017
Carro (yegua)	Sodimac	1	\$ 40.244	\$ 40.244
Dispensador de Papel o Seca Manos	Sodimac	3	\$ 12.849	\$ 38.546
Reloj	Todo Barricas	1	\$ 29.412	\$ 29.412
Escenario	Easy	1	\$ 26.891	\$ 26.891
Pinrtura Latex Antihongos Blanca	Easy	3	\$ 6.723	\$ 20.168
Dispensador de Jabón	Sodimac	2	\$ 7.975	\$ 15.950
Baldosas	Easy	1	\$ 11.723	\$ 11.723
Generador Trifásico Diesel	Vielco	1	\$ 747.891	\$ 747.891
Total				\$ 22.134.825

Presupuesto Inversión Inicial Punto de venta Concón

Producto	Proveedor	Cantidad	Costo Neto	Costo Total
Set mesas para 4 personas	Todo Barricas	31	\$ 210.084	\$ 6.512.605
Cámara de frío 2,3x2,3x2,5	Supermaq	1	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000
Conversión trifásica	Fernandez Fica S.A	1	\$ 1.932.773	\$ 1.932.773
Televisión Led 55'	Falabella	6	\$ 252.092	\$ 1.512.555
Barra	Ática	1	\$ 1.453.109	\$ 1.453.109
Instalación y desp. cámara frío	Supermaq	1	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Murales, Ilustraciones	Esteban Nilo	1	\$ 993.697	\$ 993.697
Tanques de CO2	Lancer	3	\$ 210.000	\$ 630.000
Tablet Garzon	Samsung	6	\$ 84.025	\$ 504.151
Iluminación	Eglo	10	\$ 49.571	\$ 495.714
Diseño e Impresión Cartas	Diseñador	1	\$ 302.400	\$ 302.400
Exhibidores	Todo Barricas	3	\$ 130.252	\$ 390.756
Revestimiento de piedra	Easy	1	\$ 374.693	\$ 374.693
Grifos	Insumos Cerveceros	10	\$ 37.000	\$ 370.000
Vasos	Cristal Chile	200	\$ 1.714	\$ 342.857
Sistema de Aire Acondicionado	Samsung	1	\$ 319.319	\$ 319.319
Puertas	Easy	5	\$ 58.824	\$ 294.118
Pinchadores Tipo G	Insumos Cerveceros	10	\$ 28.000	\$ 280.000
Taburetes	Sodimac	6	\$ 41.933	\$ 251.597
Computador	PC Factory	1	\$ 243.697	\$ 243.697
Remodelación (beer wall)	Pedro Marin	1	\$ 168.067	\$ 168.067
MO Total Remodelación	Pedro Marin	1	\$ 1.260.504	\$ 1.260.504
Pizarra Beer Wall	Esteban Nilo	1	\$ 134.454	\$ 134.454
Urinarios	Sodimac	2	\$ 67.218	\$ 134.437
Conectores	Insumos Cerveceros	50	\$ 2.500	\$ 125.000
Equipo de audio(Soundbar)	Samsung	3	\$ 37.815	\$ 113.445
Mangueras valpar	Insumos Cerveceros	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Ampolletas	Eglo	10	\$ 6.723	\$ 67.227
Pintura Latex Antihongos Negro	Easy	9	\$ 6.723	\$ 60.504
Pizarra de tiza	Pizarras Bicolor	2	\$ 29.750	\$ 59.500
Dispensador Papel Higiénico	Sodimac	5	\$ 10.076	\$ 50.378
Cuadros	Artista anónimo	10	\$ 4.202	\$ 42.017
Carro (yegua)	Sodimac	1	\$ 40.244	\$ 40.244
Dispensador de Papel	Sodimac	3	\$ 12.849	\$ 38.546
Reloj	Todo Barricas	1	\$ 29.412	\$ 29.412
Escenario	Easy	1	\$ 26.891	\$ 26.891
Dispensador de Jabón	Sodimac	2	\$ 7.975	\$ 15.950
Baldosas	Easy	1	\$ 14.067	\$ 14.067
Pintura Latex Antihongos Blanca	Easy	3	\$ 6.723	\$ 20.168
Generador Trifásico Diesel	Vielco	1	\$ 747.891	\$ 747.891
Total				\$ 24.342.744

Anexo 24

Reinversión

Descripción Reinversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Barriles	\$0	\$6.000.000	\$0	\$3.000.000	\$3.000.000
Paneles Fotovoltaicos 30 kW	\$0	\$0	\$3.521.008	\$0	\$0
Fermentadores	\$0	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000
Cámara de Frio	\$0	\$0	\$7.890.000	\$0	\$0
Vasos	\$0	\$0	\$1.028.400	\$0	\$0
Tester Ph Digital	\$0	\$0	\$20.000	\$0	\$0
Termometro Digital	\$0	\$0	\$5.000	\$0	\$0
Termometro	\$0	\$0	\$1.800	\$0	\$0
Filtro de Agua	\$0	\$0	\$19.739	\$0	\$0
Colorimetro	\$0	\$0	\$80.335	\$0	\$0
Refractometro	\$0	\$0	\$26.000	\$0	\$0
Manguera Sanitaria	\$0	\$0	\$90.000	\$0	\$0
Bandeja apilable	\$0	\$0	\$41.118	\$0	\$0
Corchetera	\$0	\$0	\$11.704	\$0	\$0
Set Plumones	\$0	\$0	\$58.765	\$0	\$0
Perforadora	\$0	\$0	\$16.765	\$0	\$0
Set organizador	\$0	\$0	\$41.118	\$0	\$0
Reinversión	\$ 0	\$ 8.500.000	\$ 15.351.752	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25

Estrategia de la cadena de suministro

I. Enfoque estratégico: Capacidad de Respuesta

1. Prioridades competitivas: Debido a este desconocimiento de la demanda es importante mantener una alta capacidad de respuesta ante las solicitudes de pedidos que realizarán los puntos de venta, esto debido al costo de oportunidad que implica perder ventas por falta de inventario. Por ende una de las principales prioridades competitivas será la entrega a tiempo.

2. Introducción nuevos productos: Inicialmente la empresa contará con diez recetas propias, luego se pretende agregar dos estilos por año, obteniendo así en el año cinco un total de veinte variedades de cerveza diferentes.

II. Características Cadena de suministro

1. Tipo de cadena: Esbelta. Mediante la identificación de las áreas en las que es necesario introducir mejoras, los sistemas esbeltos conducen al mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. La clave radica en entender que el exceso de capacidad ociosa o inventario oculta problemas subyacentes de los procesos.

2. Abastecimiento Estratégico: Se seleccionará un grupo reducido de proveedores. Donde estos se escogerán en base a los niveles de agroquímicos en sus productos para el caso de las materias primas, y en la relación Precio-Calidad para los otros insumos necesarios. Todos los proveedores deben contar con una capacidad de respuesta alta.

3. Administración de costos: Se puede realizar una reducción de costos debido al alto poder de negociación con el que cuenta la empresa, esto gracias a la poca cantidad de proveedores y a las grandes cantidades de compra que realiza mensualmente.

III. Desarrollo de proveedores

Luego del quinto año se enviará personal propio a trabajar con Casa Trinidad, para así evaluar, apoyar y mejorar las operaciones que nacen de las relaciones entre empresas.

IV. Trastornos en la cadena de suministro:

1. Potenciales trastornos Externos:

a. Cambios en el volumen: La empresa necesita que los proveedores reaccionen con rapidez ante modificaciones en el pedido o ante pedidos inesperados. Estas solicitudes inesperadas se generan debido a posibles cambios en la demanda.

b. Cambios en la mezcla de productos: Las solicitudes por cada estilo de cerveza puede cambiar drásticamente de una semana a otra, por lo que la planta debe mantener inventarios de seguridad relativamente altos de todos los tipos de cerveza que se producen.

c. Entregas tardías: Los proveedores deben responder dentro del plazo establecido ante las órdenes de compra, para evitar así que se interrumpan o desfasen los procesos productivos

2. Potenciales trastornos Internos

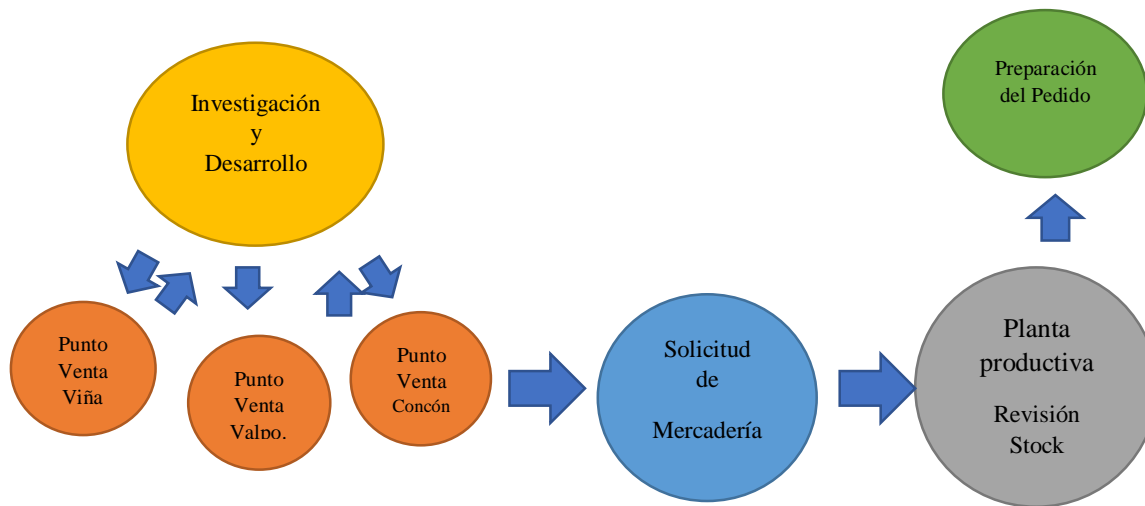
- a. Casos de escasez provocados por causas internas:** Debido a que los componentes son importados de EE. UU. es crítico poder contar con un inventario de seguridad en cuanto a los repuestos que más probabilidades tienen de fallar. Así también, es importante contar con personal especializado que monitoree y haga mantenimiento de los equipos.
- b. Promociones de productos o servicios:** Parte de la estrategia de penetración de mercados es la de realizar promociones, por lo que se prevé un aumento esporádico de la demanda durante esos periodos.
- c. Errores de información:** Los errores de información nacen generalmente de la mala manipulación del ERP, un ejemplo es el ingreso incorrecto de cantidades al inventario o errores en el ingreso de las órdenes de compra. Esto puede generar un sobreabastecimiento (compras se vuelven más lentas) o un subabastecimiento (compras de pánico) de materias primas.

VI. Procesos de relación con los Puntos de venta

Desde la perspectiva de la planta productiva, los puntos de venta se convierten en clientes. Cabe destacar que para asegurar los inventarios la empresa contará con un departamento de I+D donde existirá personal que se dedicará exclusivamente a determinar la demanda anual, mensual y semanal de cada punto de venta. Esto con el fin de minimizar los riesgos de abastecimiento excesivo o de subabastecimiento.

1. Proceso de colocación electrónica de pedidos:

El ERP proporcionado por SAP cuenta con un módulo de colocación de pedidos el cual permitirá mantener una comunicación fluida entre el punto de venta y la planta productiva. Vale destacar que el administrador de los puntos de venta estará en constante retroalimentación con el personal de Investigación y Desarrollo el cual orientará en cuanto a la demanda que se prevé para esa semana, el mes e incluso el año. Luego de esta retroalimentación el Administrador enviará una solicitud de mercadería a la planta productiva donde el jefe de planta decidirá si debe producir o no de acuerdo con sus niveles de inventarios.



2. Colocación de Inventario:

El inventario tendrá una colocación centralizada para las materias primas y productos semiterminados, por otro lado los productos terminados tendrán una colocación mixta ya que se encontrarán distribuidos entre la planta productiva y los distintos puntos de venta.

VI. Proceso de distribución

1. Propiedad:

Debido a las características de la cadena de suministro (capacidad de respuesta) se contará con equipo y mano de obra propia para realizar los despachos de las solicitudes a los distintos puntos de venta. Así también las materias primas esenciales y los insumos básicos serán retirados desde las instalaciones de los proveedores por Costeña. Para el retiro de las materias primas se utilizará el furgón eléctrico Kangoo ZE adquirido a Renault. Para el despacho de los barriles a los puntos de venta se utilizará el camión eléctrico provisto por ILASA.

2. Selección de medio de transporte:

En base a los objetivos estratégicos de la empresa, y a través de la empresa Ilsa, se adquirirá un camión eléctrico específicamente el modelo SpitEcar 1.5. Cabe destacar que la oferta de camiones eléctricos es aún un mercado mundial incipiente e inusual en nuestro país lo cual genera variadas limitantes, siendo una de estas específicamente que el camión no puede recorrer más de 20 kms y tiene una velocidad máxima de 50 kms/h, sin embargo, cumple los requerimientos de distancia desde la planta hacia los distintos puntos de venta. En cada punto de venta existirá un repuesto de batería, la cual será cambiada para que pueda continuar su ruta. La cerveza necesita contar con una temperatura ambiente constante y específica desde que es embarrilada hasta que es consumida. Es por esto, que los camiones contarán con un

sistema de aislación y enfriamiento, cuya instalación es gestionada por Ilasa. Este sistema permitirá mantener la calidad deseada de la cerveza durante el transporte de la mercadería.

3. Capacidad de carga y evolución en el tiempo:

A continuación se detalla la capacidad en barriles del camión y la demanda semanal de un punto de ventas promedio en los años que contempla el plan de negocios.

Tabla X. Elaboración Propia

Demanda promedio en barriles	1	2	3	4	5
Semanal por cada punto de venta	14	17	21	25	31
Capacidad de Carga por tramo Camión	60	60	60	60	60

VII. Procesos de relaciones con los Proveedores





1. Proceso de aprovisionamiento

a. Selección de proveedores: En una primera instancia se investigarán los principales proveedores de materias primas (cebada, lúpulo y levadura) en Chile. Luego de haber recopilado esta información se seleccionarán los que cuenten con una capacidad de respuesta alta y una estructura financiera sólida. Luego de seleccionar a los potenciales proveedores se llevará una muestra de sus productos a un análisis del laboratorio, donde se seleccionará el proveedor cuyos productos arroje el resultado de agroquímicos más bajos. En cuanto a los proveedores de insumos básicos se seleccionará el que cuente con una mayor capacidad de respuesta y estructura financiera, así como su relación Precio – Calidad.

b. Certificación de proveedores: La principal certificación para los proveedores de materias primas será el resultado del análisis de laboratorio. Para los proveedores de insumos la certificación consistirá básicamente en una respuesta positiva ante un análisis de capacidad de respuesta, estructura financiera y relación Precio – Calidad.

c. Descripción Proveedores

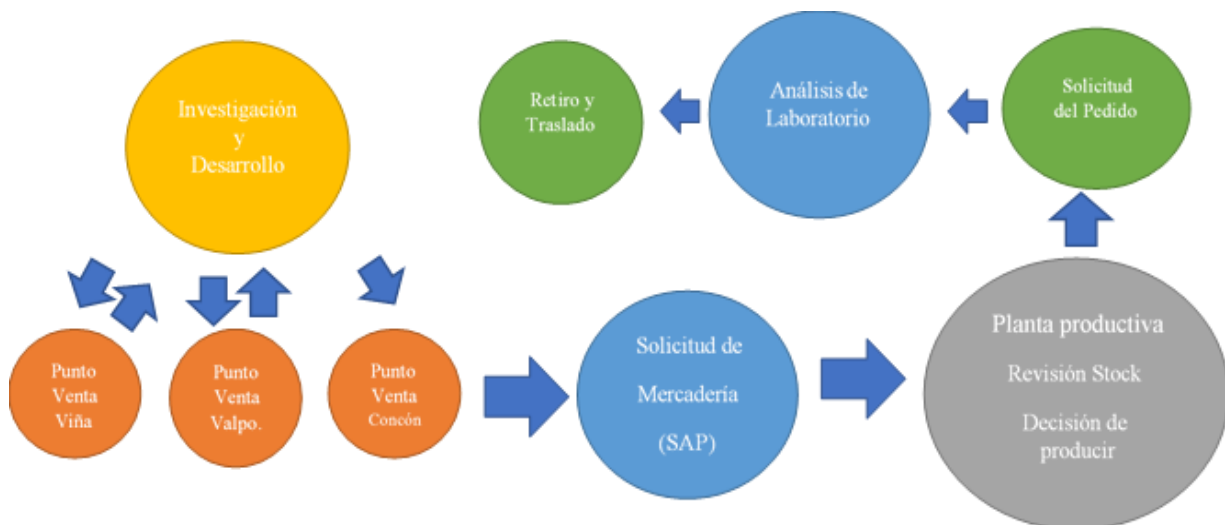
Tabla. Características generales proveedores

Proveedor	Provee	Capacidad	Respuesta	Ubicación	
	Cebada Malteada	Alta		Santiago	
	Lupulos				
	Levadura				
	Barriles				
	Detergentes				
Proveedor	Provee	Capacidad	Respuesta	Ubicación	Distribución
	Agua Potable	Alta		V región	Red
Proveedor	Provee	Capacidad	Respuesta	Ubicación	Distribución
	Energía Eléctrica	Alta		V región	Red
Proveedor	Provee	Capacidad	Respuesta	Ubicación	Distribución
	Insumos de Higiene	Alta		Santiago	Varmontt
	Insumos para el Servicio				

Fuente: Elaboración Propia

VIII. Proceso de Compras o Abastecimiento

Figura. Dinámica proceso de abastecimiento



Fuente: Elaboración propia

1. Proceso de intercambio de información

Vale recalcar que la empresa contará con un ERP el cual lleva integrado un módulo de colocación y registro de compras. El jefe de planta será el encargado de ingresar las órdenes de compra de acuerdo con los requerimientos de los puntos de venta y el inventario de seguridad. Una vez que estas órdenes se ingresen llegarán inmediatamente a través de un correo electrónico a los principales proveedores. El área de Investigación y Desarrollo será la encargada de analizar las compras históricas y de retroalimentar a los principales proveedores sobre los rendimientos pasados y de la demanda futura que espera tener la empresa, esto con el fin de mejorar la eficiencia en los procesos entre ambas partes. Finalmente los proveedores deben confirmar, modificar o rechazar el pedido.

2. Compras centralizadas:

Las compras de insumos y materias primas tanto para la planta productiva como para los requerimientos de los puntos de venta se realizarán de manera centralizada. Es decir, todos los productos serán comprados y llegarán a la misma planta productiva, para luego ser distribuidos. Esto permite un mayor control de los gastos y un mayor poder de negociación con los proveedores principales.

Anexo 26

Indicadores de compra y abastecimientos

Certificación de proveedores

Objetivo: La siguiente norma tiene por objeto, conocer y controlar la calidad de los proveedores y el nivel de integración con los mismos.

Cálculo: $\text{Valor} = \text{Proveedores certificados} / \text{Total de proveedores}$

Resultado esperado > 80%

- Entregas perfectamente recibidas

Objetivo: La siguiente norma tiene por objeto controlar la calidad de los productos/materiales recibidos, junto con la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercancía.

Cálculo: Valor = (Pedidos rechazados / Total órdenes de compra recibidas) * 100

Resultado esperado < 10%

- **Volumen de compra**

Objetivo: La siguiente norma tiene por objeto controlar el crecimiento en las compras, específicamente controlar la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de venta.

Cálculo: Valor = Valor de compras / Total de ventas

Resultado esperado < 20%

- **Entregas perfectamente recibidas**

Objetivo general: La siguiente norma tiene por objeto controlar la calidad de los productos/materiales recibidos, junto con la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercancía.

Cálculo: Valor = (Pedidos rechazados / Total órdenes de compra recibidas) * 100

Resultado esperado < 10%

Indicadores de producción e inventarios

- **Capacidad de producción utilizada**

Objetivo general: La siguiente norma tiene por objeto controlar la capacidad utilizada, para lograr una mejor utilización de las instalaciones de la compañía. Controlar la utilización efectiva de las instalaciones (productivas, de almacenaje o transporte) de la compañía.

Cálculo: Valor = capacidad utilizada/ capacidad máxima de los recursos

Resultado esperado > 90%

- **Rendimiento de máquina**

Objetivo general: La siguiente norma tiene por objeto controlar los cuellos de botella conociendo la capacidad utilizada de cada máquina con respecto a su utilización máxima posible. Controlar la productividad de una máquina de manufactura con respecto a la capacidad máxima de utilización posible.

Cálculo: Valor = (n° de unidades producidas/ capacidad máx. del recurso) x100

4.10.3 Indicadores de almacenamiento y bodegaje

- Costo de unidad almacenada

Objetivo general: La siguiente norma tiene por objeto controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio o contratado.

Cálculo: Valor= costo de almacenamiento / n° de unidades almacenadas

4.10.4 Indicadores de transporte y distribución

- **Costo de transporte vs. Venta**

Objetivo general: La siguiente norma tiene por objeto controlar el costo del transporte respecto a las ventas de la empresa.

Cálculo: Valor = (costo del transporte/ valor ventas totales) x 100

Resultado esperado < 5%

4.10.5. Indicadores del desempeño de la cadena de suministro

- **Nivel de respuesta de proveedores:**

Objetivo del indicador: Medir el nivel de respuesta de los proveedores.

Resultado esperado: Cumplimiento del 100%. Bajo este porcentaje se debe evaluar la permanencia de las relaciones con el proveedor.

Fórmula: (Total órdenes de compra recibidas/Total órdenes de compra emitidas) *100%

- **Rotación del Inventario en bodegas:**

Objetivo del indicador: Determinar semanalmente el nivel de la mercadería en cada bodega.

Resultado esperado: Igual o cercano a la demanda estimada

Fórmula: ((Inventario Inicial – Inventario Final) / Inventario Inicial) *100%

- Eficiencia en la colocación de pedidos:

Objetivo del indicador: Determinar el nivel de eficiencia en la colocación de pedidos.

Resultado esperado: La cantidad real de inventario de seguridad no puede ser menor al 90% de la cantidad fijada para cada bodega. Esta medición se realiza de manera semanal.

Fórmula: $((\text{Inventario} - \text{Inventario de seguridad óptimo}) / \text{Inventario}) * 100\%$

Anexo 27

Descripción del cargo

Nombre del Cargo	Gerente General.
Dependencia	Directorio.
Estudios	Ingeniero Civil Industrial.
Habilidades	Capacidad analítica para resolver conflictos, proactivo, comunicativa, con capacidad para liderar, respetuosa por los demás y que sepa trabajar en equipo.
Tareas	<p>Administrar y gestionar la compañía.</p> <p>Representar a la compañía ante autoridades judiciales, políticas, municipales y administrativas.</p> <p>Asistir a las reuniones de la directiva, siempre y cuando ellos lo permitan.</p> <p>Llevar a cabo el plan de negocios previamente aprobado por la junta directiva.</p> <p>Administrar el presupuesto designado, por la directiva, entre las diversas gerencias, según el nivel de relevancia.</p> <p>Encargado de celebrar los contratos de arrendamiento con los diferentes proveedores.</p> <p>Suscribir operaciones bancarias y financieras.</p>
Experiencia	5 años mínimo en un cargo similar
Cantidad requerida	1

Nombre del Cargo	Asistente de Gerente General.
Dependencia	Gerente General.
Estudios	Estudios relacionados con el secretariado, conocimientos de office nivel medio o avanzado.
Habilidades	Organizada, proactiva, comunicativa, capacidad de trabajo en equipo, respetuosa y con capacidad para resolver conflictos.
Tareas	Administrar la agenda diaria de la compañía y ordenarlas del mejor modo para su cumplimiento, en razón a la importancia que posean. Sera encargado de la correspondencia pertinente. Organización de las reuniones, archivos y viajes de ser necesarios. Coordinar las reuniones o juntas entre los supervisores y el Gerente General.
Experiencia	2 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	1

Nombre del Cargo	Gerente de Marketing.
Dependencia	Gerente General.
Estudios	Ingeniería comercial, Administración de empresas o similar.
Habilidades	Gran capacidad de análisis, capacidad para liderar, creativa, proactiva, comunicativa, capacidad de influenciar de manera positiva, con capacidad para trabajar en equipo y respetuosa.
Tareas	Definir estrategias relacionadas con la venta, promoción y comunicación de nuestros productos. Definir y entregar un presupuesto correspondiente a las estrategias planteadas. Desarrollar estrategias para atraer nuevos clientes. Establecer lazos con proveedores.

Experiencia	5 años mínimos en un cargo similar.
Cantidad requerida	1

Nombre del Cargo	Investigador de mercado
Dependencia	Gerente de Marketing.
Estudios	Magister o doctorado en análisis de mercado.
Habilidades	Gran capacidad analítica, proactiva, capacidad para trabajar en equipo, capacidad de adaptación, respetuosa y comunicativa.
Tareas	Estudiar la demanda y las tendencias. Investigar sobre las diversas características y tendencias del mercado potencial y objetivo. Realizar informes sobre la demanda y el mercado.
Experiencia	2 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	1

Nombre del Cargo	Social Media Manager
Dependencia	Gerente de Marketing.
Estudios	Relaciones públicas o Administración de Empresas, con estudios sobre Marketing Digital.
Habilidades	Gran capacidad creativa, capacidad para trabajar en equipo, respetuosa, capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías, proactivo y comunicativo.
Tareas	Realizar estudios de mercado relacionado con las tendencias digitales en relación a la compañía en RRSS y otros sitios web. Utilizar estrategias digitales que cumplan con los requerimientos de los clientes. Estudiar la percepción que hay de la compañía en el mercado online.

	Coordinar la participación en diversos eventos y campañas relacionadas con el medio ambiente, para beneficiar la imagen institucional.
Experiencia	2 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	1
Nombre del Cargo	Community Manager
Dependencia	Social Media Manager
Estudios	Publicidad o estudios relacionados al Marketing Digital.
Habilidades	Comunicativa, proactiva, capacidad para trabajar en grupo, respetuosa y con amplios conocimientos sobre el mercado digital.
Tareas	Elaborar la publicidad de la empresa, según lo exigido por los dueños. Creación y administración de la página web y redes sociales.
Experiencia	3 años mínimo en cargos similares
Cantidad requerida	1

Nombre del Cargo	Jefe de Finanzas
Dependencia	Gerente General.
Estudios	Ingeniero Comercial o Titulado en un área relacionada.
Habilidades	Gran Capacidad de análisis, conocimientos matemáticos, asertivo, capacidad de trabajar en equipo, respetuoso y detallista.
Tareas	Realizar un análisis de las tendencias y el desempeño de la empresa. Estimar costos y ganancias que generen el cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía. Ser el mediador entre el directorio y los inversionistas. Manejo del presupuesto y demanda de inventario. Supervisar la entrada y salida de dineros. Administrar y manejar los fondos financieros de la compañía. Realizar los pagos y cobros correspondientes, teniendo en cuenta los flujos de caja.

	Realizar los pagos o finiquitos si corresponden y realizar el informe correspondiente.
Experiencia	5 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	1
Nombre del Cargo	Gerente de Recursos Humanos.
Dependencia	Gerente General.
Estudios	Ingeniero Comercial o Titulado en un área relacionada, con magister o estudios relacionados a la Psicología organizacional.
Habilidades	Gran capacidad para resolver conflictos, proactiva, comunicativa, con capacidad para trabajar en equipo, respetuosa y con conocimientos sobre materia legal (Código del trabajador).
Tareas	<p>Establecer metas y estándares, y desarrollar reglas y procedimientos para cumplirlos.</p> <p>Asignar a cada trabajador sus tareas que deben desarrollar.</p> <p>Reclutamiento y evaluación de los postulantes.</p> <p>Coordinar las capacitaciones.</p> <p>Realizar asesoramientos en términos legales.</p> <p>Realizar la desvinculación del personal.</p> <p>Determinar los salarios, incentivos, beneficios o finiquito según corresponda.</p> <p>Realizar las entrevistas psicológicas a los postulantes.</p>
Experiencia	5 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	1

Nombre del Cargo	Asistente de RRHH.
Dependencia	Gerente de Recursos Humanos.
Estudios	Estudios relacionados con el secretariado, conocimientos de office nivel medio o avanzado.

Habilidades	Gran capacidad comunicativa, proactiva, con capacidad de síntesis, respetuosa y con capacidad de trabajo en equipo.
Tareas	Realizar la confección de los contratos y de los puestos de trabajo, con sus requerimientos y habilidades. Realizar las nóminas y los seguros correspondientes. Gestionar los permisos, vacaciones, licencias médicas. Controlar el nivel de ausencias. Realizar las plantillas de los empleados.
Experiencia	2 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	1

Nombre del Cargo	Gerente de Producción.
Dependencia	Gerente General.
Estudios	Administrador de Empresas o Ingeniería Comercial.
Habilidades	Gran capacidad de análisis, creativa, con capacidad de influenciar positivamente a sus colaboradores, capacidad para trabajar en equipo, respetuoso y con capacidad para liderar.
Tareas	Supervisar el trabajo para garantizar el buen funcionamiento de la línea productiva. Buscar formas de hacer más eficiente los procesos. Encargarse de los problemas de la maquinaria. Definir y entregar un presupuesto correspondiente a la estrategia que plantean.
Experiencia	5 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	1

Planta de Producción

Nombre del Cargo	Jefe de Planta.
Dependencia	Gerente de Producción.
Estudios	Ingeniería Comercial o Administración de Empresas.

Habilidades	Proactiva, con capacidad de líder, capacidad de trabajar en equipo, respetuoso y comunicativo.
Tareas	Supervisar el proceso de producción. Verificar el nivel de stock de materia prima para la cerveza. Controlar que se cumplan con los requerimientos de salud y calidad establecidos por la ley y la compañía. Contralar el buen funcionamiento de la maquinaria.
Experiencia	2 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	1

Distribución

Nombre del Cargo	Conductor.
Dependencia	Jefe de Planta.
Estudios	Licencia de tipo A4.
Habilidades	Capacidad de trabajo en equipo y buen trato con los compañeros de trabajo.
Tareas	Distribuir la cerveza a los diferentes Taproom. Transportar las materias primas desde los proveedores hasta la planta cervecera. Llevar un inventario de las entregas y recibos de los barriles. Tratar con los proveedores de materia prima.
Experiencia	1 año mínimo en cargos similares.
Cantidad requerida	1

Nombre del Cargo	Cargador.
Dependencia	Jefe de Planta.
Estudios	No requieren conocimientos previos.

Habilidades	Capacidad de trabajo en equipo y buen trato con los compañeros de trabajo y proveedores.
Tareas	Realizar la carga y descarga del camión. Tratar con los proveedores si es necesario.
Experiencia	1 año mínimo en cargos similares.
Cantidad requerida	1

Bodega

Nombre del Cargo	Encargado de Bodega.
Dependencia	Jefe de Planta.
Estudios	Se requiere que posea conocimientos del área.
Habilidades	Capacidad para trabajar en equipo y respetuoso.
Tareas	Administrar, supervisar, controlar, ejecutar y tomar registro de las materias primas que ingresan y salen. Mantener un orden de lo que se posee almacenado. Realizar un inventario mensual de las existencias. Cumplir con las fechas de despacho. Informar de manera oportuna las existencias que hayan sufrido algún siniestro. Transportar los barriles de cerveza a la bodega. Cargar los barriles al camión.
Experiencia	1 año mínimo en cargos similares.
Cantidad requerida	1

Elaboración de Cerveza

Nombre del Cargo	Maestro Cervecerero.
Dependencia	Jefe de Planta.
Estudios	Certificado que acredite los conocimientos en el área.

Habilidades	Comunicativo, capacidad de trabajar en equipo y respetuoso, proactivo.
Tareas	Realizar la elaboración de cerveza y controlar cada uno de los diversos procesos. Rellenar los barriles y botellas que correspondan para la distribución de la cerveza. Controlar el nivel de calidad de cada tipo de cerveza.
Experiencia	5 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	1
Nombre del Cargo	Ayudante de Maestro Cervecerero.
Dependencia	Maestro Cervecerero.
Estudios	Cursos que certifiquen conocimientos en el área.
Habilidades	Proactiva, capacidad de trabajar en equipo y respetuoso.
Tareas	Apoyo a la elaboración de cerveza. Controlar el buen funcionamiento de las máquinas. Recibir a los proveedores de materias primas.
Experiencia	2 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	2

Departamento de Investigación y Desarrollo

Nombre del Cargo	Encargado de Investigación y desarrollo.
Dependencia	Jefe de Planta.
Estudios	
Habilidades	Iniciativa, creatividad, capacidad analítica, comunicativo, capacidad para liderar y trabajar en equipo y que posea un buen trato con los compañeros de trabajo.
Tareas	Planear, dirigir y desarrollar las actividades de investigación y desarrollo de tecnologías y procesos. Establecer metas y objetivos en las investigaciones. Controlar y dirigir las investigaciones de los ayudantes.

	Realizar viajes relacionados con la investigación. Elaborar informes mensuales para dar a conocer los resultados obtenidos.
Experiencia	3 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	1

Nombre del Cargo	Asistente de Investigación y desarrollo.
Dependencia	Encargado de investigación y Desarrollo.
Estudios	
Habilidades	Iniciativa, creatividad, capacidad analítica, comunicativo, capacidad para trabajar en equipo y que posea un buen trato con los compañeros de trabajo.
Tareas	Realizar investigaciones para el mejoramiento de procesos y tecnologías utilizadas en la cervecería. Cumplir con las metas y objetivos establecidos. Apoyar los estudios del Encargado de Investigación y Desarrollo
Experiencia	2 años mínimos en cargos similares.
Cantidad requerida	1

Punto de venta

Nombre del Cargo	Administrador.
Dependencia	Gerente de Producción.
Estudios	Ingeniería comercial o Administración de Empresas.
Habilidades	Gran capacidad analítica, proactiva, comunicativa, con capacidad para trabajar en equipo, capacidad de liderar y buena disponibilidad para el trato con trabajadores y clientes.
Tareas	Organizar de manera eficiente el orden del Taproom y los productos que estarán en exhibición.

	<p>Establecer metas de ventas en la sucursal.</p> <p>Supervisar y dirigir al personal.</p> <p>Elaborar informes de ventas mensuales.</p> <p>Responder eficientemente a las quejas y reclamos de los consumidores referentes al servicio o los productos ofrecidos.</p> <p>Realizar evaluación de los postulantes. (Cajeros, Garzones y Bartender).</p> <p>Entregar notas de crédito o facturas a quienes lo requieran.</p> <p>Organizar las capacitaciones correspondientes.</p>
Experiencia	2 años mínimos en el cargo.
Cantidad requerida	1

Nombre del Cargo	Garzón.
Dependencia	Administrador.
Estudios	No se requieren estudios previos.
Habilidades	Capacidad de trabajo en equipo, buena disponibilidad para el trato con clientes y comunicativo.
Tareas	<p>Atender al cliente, solicitar y llevar la orden.</p> <p>Informar de las posibles promociones que se encuentran vigentes.</p> <p>Realizar el cobro de la boleta y entregar la misma al cliente.</p> <p>Entregar el dinero recaudado al encargado de la caja.</p> <p>Ordenar y realizar el aseo del Taproom, antes de abrirse y cerrarse el local.</p>
Experiencia	1 año mínimo de experiencia previa en cargos similares.
Cantidad requerida	12 Part-Time.

Nombre del Cargo	Bartender.
Dependencia	Administrador.

Estudios	Conocimiento del área.
Habilidades	Capacidad de trabajo en equipo, buena disponibilidad para el trato con clientes y comunicativo.
Tareas	Servir las cervezas solicitadas a los clientes. Informar a los consumidores sobre las diferentes cervezas que se encuentran disponible.
Experiencia	1 año mínimo de experiencia previa en cargos similares.
Cantidad requerida	6 Part-Time

Nombre del Cargo	Cajera.
Dependencia	Administrador.
Estudios	Curso relacionado o conocimientos previos sobre el manejo de caja y diversos medios de pago.
Habilidades	Capacidad de trabajo en equipo, comunicativo y buena disponibilidad para el trato con clientes.
Tareas	Generar las boletas correspondientes a cada cliente. Recibir el pago y entregar el vuelto si es necesario. Realizar cortes de caja al terminar la jornada de trabajo.
Experiencia	1 año mínimo de experiencia en cargos similares.
Cantidad requerida	6 Part-Time y 1 Peak-Time

Nombre del Cargo	Auxiliar de Aseo.
Dependencia	Administrador.
Estudios	No se requiere estudios previos.
Habilidades	Buena disponibilidad para el trato con clientes, otros trabajadores y capacidad de trabajo en equipo.
Tareas	Realizar el aseo de la planta, oficinas y baños.
Experiencia	No se requiere experiencia mínima.
Cantidad requerida	2

Anexo 28

Horario de Trabajo Cervecería

- Gerencias:

Las diversas gerencias se regirán bajo el Art. 22 del Código del trabajo el cual especifica que no tendrán un horario de trabajo definido, ni un lugar específico para realizar sus labores.

El Horario de trabajo de toda la planta va a ser el mismo para todos los trabajadores.

De lunes a viernes: 9:00 a 13:00 y 14:00 a 18:00

- Horarios de trabajo Taproom:

El horario de funcionamiento del TapRoom es de 17:00 a 1:00.

- Cajero:

Habrán 2 cajeros Part-Time y 1 Peak-Time, para los fines de semana, por cada TapRoom. Cada semana existirán 2 turnos los cuales se distribuirán de manera equitativa entre los trabajadores.

Tabla. Turnos Cajeros.

Cantidad	Turnos	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	1° Turno	16:30–21:30	16:30-21:30	16:30-21:30		16:30-21:30
1	2° Turno	20:30–01:30	20:30-01:30	20:30-01:30	20:30-01:30	
1	Peak-Time				16:30-01:30	16:30-01:30

Fuente: Elaboración Propia.

- **Garzones:**

Se contará con un total de 4 Garzones Part-Time por TapRoom. Cada semana existirán 4 turnos los cuales se distribuirán de manera equitativa entre los trabajadores.

Tabla. Turnos Garzones.

Cantidad	Turnos	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	1° Turno	16:30-01:00	16:30-1:00	16:30-1:00	16:30-1:00	
1	2° Turno	17:00-01:30	17:00-01:30	17:00-01:30	17:00-01:30	
1	3° Turno		17:00-01:30	16:30-1:00	16:30-1:00	16:30-1:00
1	4° Turno			17:00-01:30	17:00-01:30	17:00-01:30

Fuente: Elaboración Propia.

- **Bartender:**

Se contratará con 2 Bartenders Part-Time por TapRoom. Cada semana existirán 2 turnos los cuales se distribuirán de manera equitativa entre los trabajadores.

Tabla. Horario Bartender.

Cantidad	Turnos	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	1° Turno	16:30-21:30	16:30-21:30	16:30-21:30	16:30-21:30	
1	2° Turno	19:30-01:30	19:30-01:30	19:30-01:30	19:30-01:30	16:30-1:30

Fuente Elaboración Propia.

- **Administrador:**

El administrador se registrará bajo el Art. 22 del Código del trabajo el cual especifica que no tendrá un horario de trabajo definido, ni un lugar específico para realizar sus labores.

Anexo 29

Contrato de trabajo Tipo de la Dirección del Trabajo.

En....., a..... de..... de 20..... entre (nombre o razón social)....., R.U.T....., representado(a) legalmente por don(a)....., cédula de identidad....., ambos con domicilio en comuna de, en adelante el "Empleador" y don de nacionalidad, nacido elde.....de....., domiciliado en, comuna de....., RUT, proveniente de....., en adelante "Trabajador".

Se ha convenido el siguiente Contrato Individual de Trabajo:

PRIMERO: El trabajador se compromete y obliga a prestar servicios como u otro trabajo o función similar, que tenga directa relación con el cargo ya indicado, en el Departamento (Sección), ubicado en, comuna de, pudiendo ser trasladado a otro Departamento o Sección de la Oficina Principal o de cualquiera de las Agencias del Empleador, a condición que se trate de labores similares, en la misma ciudad, y sin que ello importe menoscabo para el trabajador, todo ello sujeto a las necesidades operativas de la Empresa.

SEGUNDO: JORNADA DE TRABAJO

Alternativa 1: [La jornada ordinaria de trabajo será de 45 horas semanales, distribuidas de lunes a viernes de ____ horas y hasta las ____ horas, con una interrupción de 60 minutos para colación. El tiempo destinado a colación no se considerará trabajado para enterar la duración de la jornada de trabajo. El horario en el cual se otorgue este periodo de colación será flexible, debiendo considerar las necesidades del servicio].

Alternativa 2: [Dada la naturaleza del cargo y de los servicios que prestará el Trabajador y de conformidad a lo dispuesto en el Artículo 22 del Código del Trabajo, el Trabajador no se encontrará sujeto a jornada ordinaria o determinada de trabajo, debiendo efectuar sus mejores esfuerzos para el mejor desempeño de su cometido y el logro de los fines propuestos por el Empleador al contratarlo, todos los cuales son conocidos del Trabajador].

Las partes declaran expresamente que el cargo es de la exclusiva confianza de la Empleadora y por ello requiere dedicación exclusiva del Trabajador en el desempeño de sus funciones, siendo esta obligación uno de los elementos esenciales para su contratación.

TERCERO: Cuando por necesidades de funcionamiento de la Empresa, sea necesario pactar trabajo en tiempo extraordinario, el Empleado que lo acuerde desde luego se obligará a cumplir el horario que al efecto determine la Empleadora, dentro de los límites legales. Dicho acuerdo constará por escrito y se firmará por ambas partes, previamente a la realización del trabajo.

A falta de acuerdo, queda prohibido expresamente al Empleado trabajar sobretiempo o simplemente permanecer en el recinto de la Empresa, después de la hora diaria de salida, salvo en los casos a que se refiere el inciso precedente.

El tiempo extraordinario trabajado de acuerdo con las estipulaciones precedentes, se remunerará con el recargo legal correspondiente y se liquidará y pagará juntamente con la remuneración del respectivo período.

CUARTO: El empleado percibirá un sueldo de \$ (.....) mensuales, pagaderos por meses vencidos.

Las deducciones que la Empleadora podrá según los casos - practicar a las remuneraciones, son todas aquéllas que dispone el artículo 58 del Código del Trabajo.

QUINTO: El trabajador, asimismo, acepta y autoriza al Empleador para que haga las deducciones que establecen las leyes vigentes y, para que le descuenta el tiempo no trabajado debido a atrasos, inasistencias o permisos y, además, la rebaja del monto de las multas establecidas en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, en caso de que procedieren.

SEXTO: La Empresa se obliga a pagar al empleado una gratificación anual equivalente al 25% (veinticinco por ciento) del total de las remuneraciones mensuales que éste hubiere percibido en el año, con tope de 4,75 Ingresos Mínimos Mensuales.

Esta gratificación se calculará, liquidará y anticipará mensualmente en forma coetánea con la remuneración del mes respectivo, siendo cada abono equivalente a la doceava parte de la gratificación anual.

La gratificación así convenida es incompatible y sustituye a la que resulte de la aplicación de los artículos 47 y siguientes del Código del Trabajo.

Para los efectos de cotejar la gratificación convenida en esta cláusula con la que, según la ley, eventualmente podría corresponder al Empleado, los valores anticipados mensualmente se reajustarán en conformidad con lo dispuesto en el artículo 63 del Código del Trabajo, y se entenderá que fueron abonados con carácter de anticipos de dichas gratificaciones legales.

Con todo, si las sumas anticipadas a título de gratificación convencional resultaren mayores que las que legalmente correspondieren al Empleador, el exceso se consolidará en su beneficio.

SÉPTIMO: El empleador se compromete a otorgar o suministrar al trabajador los siguientes beneficios:

a)b)c)

El trabajador se obliga y compromete expresamente a cumplir las instrucciones que le sean impartidas por su jefe inmediato o por la Gerencia de la empresa y, acatar en todas sus partes las disposiciones establecidas en el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad las que declara conocer y que, para estos efectos se consideran parte integrante del presente contrato, reglamento del cual el trabajador recibe un ejemplar en este acto.

OCTAVO: Las partes acuerdan en este acto que los atrasos reiterados, sin causa justificada, de parte del trabajador, se considerarán incumplimiento grave de las obligaciones que impone el presente contrato y darán lugar a la aplicación de la caducidad del contrato, contemplada en el art. .160 N°7 del Código del Trabajo

Se entenderá por atraso reiterado el llegar después de la hora de ingreso durante días seguidos o no, en cada mes calendario. Bastará para acreditar esta situación la constancia en el respectivo Control de Asistencia.

NOVENO: El presente contrato regirá pero cualquiera de las partes, o ambas, según el caso, podrán ponerle término en cualquier momento con arreglo a la ley.

DECIMO: Para todas las cuestiones a que eventualmente pueda dar origen este contrato, las partes fijan domicilio en la ciudad de Viña del Mar.

DECIMO PRIMERO: Se deja constancia que el Empleado ingresó al servicio de la Empresa con fechadede 20.....

El presente contrato se firma en dos ejemplares, quedando en este mismo acto uno en poder de cada contratante.

FIRMA EMPLEADOR

RUT _____

FIRMA TRABAJADOR

RUT _____

Anexo 30

Costos de Uniforme

Tabla. Costos del uniforme de los TapRoom.

	Valor por 1	Cantidad	Total, S/IVA	IVA	Valor Total
Camisa Garzón y Bartender	\$ 8.690	54	\$469.260	\$89.159	\$558.419
Pantalón	\$ 6.850	54	\$369.900	\$70.281	\$440.181
Delantal Garzón	\$3.590	24	\$86.160	\$16.370	\$102.530
Blusa Cajera	\$7.690	18	\$138.420	\$26.300	\$164.720
Bordado	\$ 690	88	\$60.720	\$11.537	\$72.257
Bandana	\$4.900	12			\$58.800
Envío					\$21.693
				Total	\$1.418.600

Fuente: Elaboración Propia

Tabla. Costos del uniforme de la Planta.7

	Valor por 1	Cantidad	Total, S/IVA	IVA	Valor Total
Cascos	\$1.990	20			\$39.800
Zapatos	\$62.990	7			\$440.930
Guantes Planta (x10)	\$21.590	3			\$64.770
Bordado	\$690	10	\$6.900	\$1.311	\$8.211
Chaleco Reflectante	\$3.990	2			\$7.980
Guantes Auxiliar	\$3.500	2			\$7.000
Overol	\$9.230	8			\$73.840
Delantal auxiliar	\$11.900	2			\$23.800
				Total	\$666.331

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 31

Evaluación de la inducción

Nombre: _____ Fecha de ingreso: .../ .../ ...

Cargo: _____ Fecha de evaluación: .../ .../ ...

Dependencia: _____

La siguiente evaluación será utilizada para realizar una retroalimentación sobre la inducción realizada al trabajador.

Los parámetros que se utilizarán para medir el nivel de cumplimiento serán:

Excelente	E
Bueno	B
Regular	R
Nulo	N

Presentación de la Cervecería.	N	R	B	E
Misión.				
Visión.				
Objetivos y Valores.				
Ética profesional y de trabajo				
Presentación del Cargo	N	R	B	E
Tareas que debe realizar.				
Objetivos que se esperan.				
Explicación sobre las conexiones entre diferentes áreas.				
Presentación de las medidas de seguridad correspondientes.				

Firma y RUT trabajador

Firma y RUT evaluador

Anexo 32

Estimación costos de Capacitaciones años siguientes

Gestión de bodegas y control de inventarios: mejorar las habilidades y conocimientos relacionados al encargado de bodega.

- Duración: 24 horas.
- Tipo: presencial.
- Ubicación: Santiago.
- Página:<http://www.educacioncontinua.uc.cl/31385-ficha-gestion-de-bodegas-y-control-de-inventarios>

Excelencia en el liderazgo de equipos de trabajo: mejorar el conocimiento y habilidades de los administradores y gerentes de la empresa.

- Duración: 30 horas.
- Tipo: Presencial.
- Ubicación: Santiago.
- Página:<http://www.educacioncontinua.uc.cl/31392-ficha-excelencia-en-el-liderazgo-de-equipos-de-trabajo>

Gestión del proceso de la capacitación: mejorar los procesos de elección de capacitaciones.

- Duración: 27 horas.
- Tipo: Presencial.
- Ubicación: Santiago.
- Página:<http://www.educacioncontinua.uc.cl/31389-ficha-gestion-del-proceso-de-la-capacitacion>

Curso avanzado I y II: para mejorar los conocimientos sobre la elaboración de la cerveza artesanal. Sera para los ayudantes de maestro cervecero.

- Ubicación: Santiago.
- Tienen una duración de:
 - Curso avanzado I, 28 horas de clase.
 - Curso avanzado II, 38horas de clase.

- Página: <http://instituto.beer/curso-avanzado-1/>

Evaluación de desempeño:

Posee un descuento del 15% por la inscripción de 3 o más trabajadores.

- Duración: 16 horas.
- Tipo: Presencial.
- Ubicación: Las Condes.
- Página: <https://www.icare.cl/capacitacion/evaluacion-del-desempeno/>

Tabla. Costos de las capacitaciones.

Capacitación	Cantidad de Interesados	Costo por persona	TOTAL
Excelencia en el liderazgo de equipos de trabajo.	7	\$255.000	\$1.7885.000
Curso Avanzado I (Elaboración de cerveza)	2	\$292.000	\$584.000
Curso Avanzado II	2	\$392.900	\$785.800
Evaluación del desempeño	7	\$436.000	\$1.853.000
TOTAL			\$6.206.800

Fuente: Elaboración Propia.

La cotización se realizó para poder generar un presupuesto fijo para capacitaciones. Por lo cual se estableció un presupuesto de \$6.000.000

Anexo 33

Costos de los eventos de Aniversario y Navidad

Tabla. Costo de cada actividad.

	Costo	IVA	Total	Centro Campestre	
Navidad	\$ 654.000	\$ 124.260	\$ 778.260	\$ 300.000	\$ 1.078.260
Fiestas Patrias	\$ 654.000	\$ 124.260	\$ 778.260	\$ 300.000	\$ 1.078.260
				TOTAL	\$ 2.156.520

Fuente: Elaboración Propia.

Supuesto: Tenemos como supuesto que se dispondrá del mismo monto para ambas celebraciones, por lo cual el monto total corresponde al Fondo para actividades que se poseerá todos los años.

Anexo 34

Asignación por pérdida de caja

La asignación por pérdida de caja se entrega en base a las horas trabajadas por cada cajero/a dentro del Taproom, la forma de llegar a los \$238, aproximado, fue calculando un porcentaje de un 5% sobre el valor promedio de la cerveza, el cual se fijó en \$4750.

Anexo 35

Asignación Familiar

El monto que se pagará está regulado por ley, y se muestra en el siguiente cuadro, el cual está regulado por el DFL 150.

Tabla. Monto de la asignación familiar.

\$0 - \$ 302.200	\$ 11.887
\$ 302.201 y \$ 441.395	\$ 7.259
\$ 441.396 y \$ 688.427	\$ 2.295
Desde \$ 688.428	\$ 0

Elaboración Propia.

Anexo 36

Permisos

Existen diferentes tipos de permisos regulados por ley en el Código del Trabajo. Algunos permisos son por:

- Contraer matrimonio. (artículo 207 bis del Código del Trabajo)
- Unión civil. (artículo 207 bis del Código del Trabajo)
- Muerte padreo o madre. (Inciso 2° del artículo 66 del Código del Trabajo)
- Muerte del hijo/a. (Inciso 1° del artículo 66 del Código del Trabajo)
- Muerte cónyuge. (Inciso 1° del artículo 66 del Código del Trabajo)
- Días administrativos. (Art. 109, Estatuto Administrativo)

Todos poseen goce de sueldo.

Anexo 37

Ausentismo Laboral

Según el informe de CCS y Inmune, las principales razones de ausentismo laboral son:

- Vacaciones y permisos
- Licencias Médicas Maternales (Pre y Post Natal, Hijo menor de un año)
- Licencias Médicas de Origen Común
- Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales
- Fallas Injustificadas

De las 5 razones mencionadas, la que posee mayor porcentaje dentro del ausentismo laboral son las licencias médicas de origen común con un 81%, esto se puede explicar en parte por la baja cantidad de empresas que poseen flexibilidad horaria para sus trabajadores. Por esto nosotros entregaremos la opción de flexibilidad horaria a nuestros trabajadores, para poder ubicarnos bajo la tasa de ausentismo laboral planteada en este informe.

La forma de calcular la tasa de ausentismo fue:

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Licencias Médicas}}{\text{Días totales que se deben trabajar}}$$

En el siguiente gráfico se puede observar el nivel de ausentismo laboral por mes:

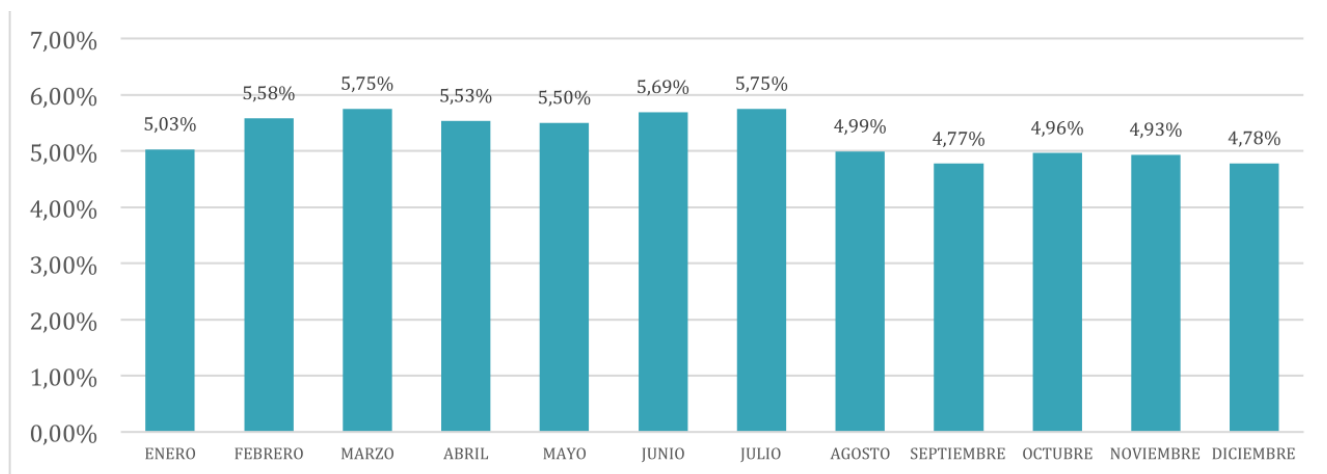


Figura 25. Gráfico de Ausentismo Mensual

Fuente: Primer informe sobre ausentismo laboral en Chile, por CCS y Inmune.

Según el grafico anterior, el cual detalla el nivel de ausentismo laboral mensual en Chile, calculamos un promedio el cual nos da un 5,272% aproximadamente de ausentismo laboral mensual en Chile, el cual usaremos como referencia dentro de nuestro plan de negocios.

Anexo 38

Modelo renuncia voluntaria

_____, ____ de _____ de 20____

SEÑORES

EMPRESA			
RUT			
Domicilio		N.º	
Comuna			

De mi consideración:

Por intermedio de la presente comunico a ustedes mi renuncia voluntaria, en conformidad al artículo 159 N.º 2, del Código del Trabajo y 177, del mismo cuerpo legal, la cual se hará efectiva a contar del día _____.

Agradeciendo el haberme permitido laborar en vuestra empresa le comunico que los motivos de mi renuncia son _____.

Atentamente

NOMBRE, RUT Y FIRMA DEL TRABAJADOR

Anexo 39

Artículos del Código del Trabajo

Causales del artículo 159:

- Mutuo acuerdo de las partes.
- Renuncia del trabajador, avisando a su empleador con treinta días de anticipación, a lo menos.
- Muerte del trabajador.
- Vencimiento del plazo convenido en el contrato. La duración del contrato de plazo fijo no podrá exceder de un año. El trabajador que hubiere prestado servicios discontinuos en virtud de más de dos contratos a plazo, durante doce meses o más en un período de quince meses, contados desde la primera contratación, se presumirá legalmente que ha sido contratado por una duración indefinida. Tratándose de gerentes o personas que tengan un título profesional o técnico otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste, la duración del contrato no podrá exceder de dos años. El hecho de continuar el trabajador prestando servicios con conocimiento del empleador después de expirado el plazo, lo transforma en contrato de duración indefinida. Igual efecto producirá la segunda renovación de un contrato de plazo fijo.
- Conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato.
- Caso fortuito o fuerza mayor.

Causales del artículo 160:

Alguna de las conductas indebidas de carácter grave, debidamente comprobadas, que a continuación se señalan:

- Falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones;
- Conductas de acoso sexual;
- Vías de hecho ejercidas por el trabajador en contra del empleador o de cualquier trabajador que se desempeñe en la misma empresa;
- Injurias proferidas por el trabajador al empleador, y
- Conducta inmoral del trabajador que afecte a la empresa donde se desempeña.

- Conductas de acoso laboral.
- Negociaciones que ejecute el trabajador dentro del giro del negocio y que hubieren sido prohibidas por escrito en el respectivo contrato por el empleador.
- No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual período de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviere a su cargo una actividad, faena o máquina cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra.
- Abandono del trabajo por parte del trabajador, entendiéndose por tal:
 - la salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de la faena y durante las horas de trabajo, sin permiso del empleador o de quien lo represente,
 - la negativa a trabajar sin causa justificada en las faenas convenidas en el contrato.
 - Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores, o a la salud de éstos.
 - El perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías.
 - Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.

Causales del artículo 161:

El empleador podrá poner término al contrato invocando como causal las necesidades de la empresa, establecimiento o servicio, tales como las derivadas de la racionalización o modernización de los mismos, bajas en la productividad, cambios en las condiciones del mercado o de la economía, que hagan necesaria la separación de uno o más trabajadores.

En caso de trabajadores que tengan poder para representar al empleador, tales como gerentes, subgerentes, agentes o apoderados, siempre que, en todos estos casos, estén dotados, a lo menos, de facultades generales de administración, y en el caso de trabajadoras de casa particular, el contrato podrá, además, terminar por desahucio escrito del empleador. Rige también esta norma tratándose de cargos o empleos de la exclusiva confianza del empleador, cuyo carácter de tales emane de la naturaleza de los mismos.

Causal del artículo 163:

El artículo 163 bis, introducido al Código del Trabajo por el N°2 del artículo 350 de la ley N°20.720, contiene una nueva causal legal de término del contrato de trabajo que entró en vigencia el 09.10.2014, la que se configura por haber sido sometido el empleador, mediante resolución judicial, a un procedimiento concursal de liquidación de sus bienes. Su invocación corresponde efectuarla al liquidador designado en dicho procedimiento. Esta causal opera aun cuando se apruebe la continuación de las actividades económicas del deudor, caso en el cual el liquidador deberá celebrar los nuevos contratos de trabajo que estime necesarios para llevar adelante tal continuación.

Aviso termino de contrato de trabajo

VINA DEL MAR, ...de de 2..... -

SEÑOR (A):

.....

PRESENTE

Estimado señor(a):

Nos permitimos comunicar que, con esta fecha, de de 2....., se ha resuelto poner término al contrato de trabajo que lo vincula con la empresa, por la causal del artículo, número (o inciso) ..., del Código del Trabajo, esto es,

Los hechos en que se funda la causal invocada consisten en que:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Informo que sus cotizaciones previsionales se encuentran al día. Además, le adjuntamos certificado de cotizaciones (o copia de las planillas de declaración y pago simultáneo) de las entidades de previsión a las que se encuentra afiliado, que dan cuenta que las cotizaciones previsionales, del período trabajado, se encuentran pagadas.

Saluda a usted,

EMPLEADOR

FIRMA DEL TRABAJADOR

Recibí copia de la presente carta

Anexo 40

Evaluación de desempeño

Nombre del Evaluado	
Cargo	
Nombre del Evaluador	
Fecha	
Fecha de contrato	

La siguiente evaluación está diseñada para que el supervisor del trabajador evalúe a su personal en las diferentes competencias, según el cargo. Además, el trabajador y el equipo con el que trabaja, contestaran la misma evaluación con respecto al evaluado.

Rangos de Evaluación

Categoría	Puntaje	Definición.
Destacado	4	Nivel de desempeño sobresaliente que supera lo requerido para ejercer el cargo en la competencia que se está evaluando.
Esperado	3	Cumple el nivel de desempeño requerido para ejercer el cargo en la competencia que se está evaluando.
Cumple parcialmente	2	Cumple ocasionalmente el nivel de desempeño requerido para ejercer el cargo en la competencia que se está evaluando.
No cumple	1	Nivel de desempeño que presenta claras debilidades para ejercer de manera eficaz el cargo en la competencia que se está evaluando.

1. Competencias esperadas.

Competencia	Descripción	Puntaje
Orientación al mejoramiento continuo y la calidad	Están dispuestos a incrementar sus conocimientos y habilidades. Con el fin de mejorar los procesos de la empresa. Recomiendan posibles opciones para mejorar sus conocimientos y como favorecería a la empresa.	
Compromiso	Poseen un compromiso con la empresa, su visión, misión y valores, que representa, cumple con las normas y reglamento establecido. Prioriza el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.	
Cooperación y trabajo en equipo	Tiene disposición al trabajo en equipo y al apoyo de sus compañeros dentro de la empresa, entregando sus conocimientos que puedan ser útiles. Fomenta un buen clima laboral con sus compañeros y supervisores.	
Ética laboral	Actúa de manera que representa los valores, buenas prácticas profesionales, en todas las actividades y procesos que desarrolla dentro de la compañía.	

Adaptabilidad al cambio	Esta calificado para enfrentar cambios dentro de sus funciones o área de trabajo, adaptándose rápidamente y desarrollando sus labores con éxito.	
--------------------------------	--	--

2. Competencias específicas

2.1. Las siguientes competencias corresponden a Gerentes, Administradores y Jefe de Planta.

Competencia	Descripción	Puntaje
Planificación del trabajo	Posee las habilidades para organizar a su personal, ordenando las tareas según la importancia de cada una, el plazo en que se requiera, recursos y determinar un plan de acción.	
Liderazgo	Capacidad para dirigir, motivar y unir al personal para poder cumplir las metas y tareas del área. Poder producir cambios positivos en los trabajadores	
Toma de decisiones	Poder tomar decisiones de manera autónoma, bajo presión y efectivas que den solución a las problemáticas del área.	
Comunicación efectiva	Tener una comunicación eficiente y fluida con cada subordinado y grupos de trabajos, informando los hechos relevantes ocurridos dentro de la cervecería. Posee canales de comunicación conocidos por los trabajadores.	
Desarrollo de trabajadores	Motivar a los trabajadores a participar en capacitaciones de manera activa, para mejorar sus habilidades y conocimientos.	

2.2. Con las siguientes competencias se evaluará a los subordinados de los Gerentes, y Jefe de planta, exceptuando al conductor, cargador y el personal de los puntos de venta.

Competencia	Descripción	Puntaje
Comunicación	Habilidad para expresar las ideas, tareas, proyecto, resultados de manera clara y precisa. Puede ser de manera verbal o escrita.	
Pensamiento analítico	Resolver un problema a través de disgregar sistemáticamente de sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	
Capacidad resolutive	Habilidad para poder reaccionar de manera rápida y efectiva a problemas o conflictos que se pueden desarrollar dentro o fuera de su área.	
Capacidad de gestión	Habilidad para dividir de manera eficiente los recursos que se poseen, para poder cumplir con las metas y objetivos establecido.	
Autonomía	Capacidad para realizar sus diversas labores y tareas sin la necesidad de depender de su jefe o supervisor a cargo.	

2.3. Con las siguientes competencias se evaluará al personal de los puntos de venta (sin contar al Administrador), al conductor y cargador.

Competencia	Descripción	Puntaje
Orientación al cliente	Capacidad de comprender y satisfacer las necesidades de los clientes de una manera eficiente y eficaz.	
Iniciativa	Capacidad para generar ideas y/o desarrollarlas, con el fin de mejorar procesos y tecnologías.	
Conocimiento funcional	Demuestra los conocimientos y habilidades correspondientes a su cargo.	
Cumplimiento de normas e instrucciones	Obedece las normas e instrucciones de la cervecería.	
Colaboración	Capacidad para trabajar en equipo u apoyar a otros grupos con el fin de cumplir las metas y objetivos de la empresa.	

3. Objetivos/funciones, según el cargo

4.

N°	Descripción de los objetivos/funciones según el cargo.	Puntaje
1		
2		
3		
4		
5		

5. Resultado final de la evaluación

Rango de evaluación		Clasificación	Puntaje obtenido	Clasificación obtenida
50	60	Destacado		
39	49	Bueno		
27	38	Próximo a lo esperado		
15	26	Deficiente		

6. Opinión de los evaluadores sobre los trabajadores.

Principales fortalezas

Áreas para potenciar.

Compromisos acordados para establecer aspectos de mejora.

Me he reunido con mi jefatura el día ____ / ____ / ____ para revisar los resultados de mi evaluación de desempeño y me encuentro:

De acuerdo con mi evaluación

En Desacuerdo con mi evaluación

Firma y RUT evaluador

Firma y RUT evaluado

Anexo 41

Liquidaciones con contratos a plazo fijo

Tabla. Liquidación tipo de Contrato a Plazo Fijo Full Time.

RUT					
Nombre					
Cargo			Maestro Cervecerero		
Instit. De Previsión			ProVida		
Periodo de Pago					
Fecha					
Fecha de Contrato					
Dirección empresa					
Tipo de contrato			Contrato a Plazo Fijo		
Haberes Imponibles					
Sueldo Base	30	700.000	AFC Empleador	3,00%	26.250
Días Trabajados/Horas		30	SIS	1,53%	13.388
			S. Accidentes	2,63%	23.013
Total Remuneracioness		700.000			
Gratificación	25%	175.000			
TOTAL IMPONIBLE		875.000	Haberes No Imponible		
Descuentos					
Previsión A.FP	10 %	87.500			
Comisión	1,54%	13.475			
Salud (Fonasa)	7 %	61.250			
Total descuentos		162.225			
Renta Afecta de Impuesto Unico		712.775			
Impuesto Único Laboral		4.620			
Anticipo					
TOTAL Liquido		708.155			

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla. Liquidación tipo de Contrato a Plazo Fijo Part-Time y Peak-Time.

RUT					
Nombre					
Cargo	Garzón				
Instit. De Previsión	Modelo				
Periodo de Pago					
Fecha					
Fecha de Contrato					
Dirección empresa					
Tipo de contrato	Part-Time				
Haberes Imponibles					
Sueldo Base	98	2.550	AFC Empleador	3,00%	12.266
Días Trabajados/Horas		114	SIS	1,53%	6.256
Horas Extras	16	3.825	S. Accidentes	0,93%	3.803
Total Remuneracioness		311.100			
Gratificación	25%	77.775			
Asistencia y puntualidad		20.000			
TOTAL IMPONIBLE		408.875	Haberes No Imponible		
Descuentos					
Previsión A.FP	10 %	40.888	Colación		25.000
Comisión	0,77%	3.148	Locomoción		25.000
Salud (Fonasa)	7 %	28.621			
Total descuentos		72.657			
Renta Afecta de Impuesto Unico		386.218			
Impuesto Único Laboral					
Anticipo					
TOTAL Liquido		386.218			

Fuente: Elaboración Propia.

Remuneraciones Contratos a Plazo Fijo

		25%						
Nº	Cargo	Sueldo Base	Horas Extras	Días/Horas	Remuneración	Gratificación	Bono	Imponible
1	Gerente General	1.200.000		30	1.200.000	300.000		1.500.000
1	Gerente de Recursos Humanos	1.000.000		30	1.000.000	250.000		1.250.000
1	Gerente de Marketing	1.000.000		30	1.000.000	250.000		1.250.000
1	Gerente de Producción	1.000.000		30	1.000.000	250.000		1.250.000
1	Gerente Comercial	1.000.000		30	1.000.000	250.000		1.250.000
1	Jefe de planta	800.000		30	800.000	200.000		1.000.000
1	Maestro Cervecerero	700.000		30	700.000	175.000		875.000
1	Administrador	800.000		30	800.000	200.000		1.000.000
1	Encargado de I+D	700.000		30	700.000	175.000		875.000
1	Jefe de Finanzas	800.000		30	800.000	200.000		1.000.000
1	Conductor	650.000		30	650.000	162.500		812.500
1	Social Media Manager	650.000		30	650.000	162.500		812.500
1	Investigador de mercado	650.000		30	650.000	162.500		812.500
1	Encargado de Bodega	650.000		30	650.000	162.500		812.500
1	Community Manager	600.000		30	600.000	150.000	20.000	770.000
2	Ayudante de Maestro Cervecerero	500.000		30	500.000	125.000	20.000	645.000
1	Asistente de I+D	500.000		30	500.000	125.000	20.000	645.000
1	Asistente de Gerente General	500.000		30	500.000	125.000	20.000	645.000
1	Asistente de Recursos Humanos	500.000		30	500.000	125.000	20.000	645.000
12	Garzón Part-Time	2.550	3.825	114	311.100	77.775	20.000	408.875
6	Bartender Part-Time	2.750	4.125	96	286.000	71.500	20.000	377.500
1	Cargador	400.000		30	400.000	100.000	20.000	520.000
1	Auxiliar de Aseo	300.000		30	300.000	75.000	20.000	395.000
6	Cajero Part-Time	2.350	3.525	100	246.750	61.688	20.000	328.438
3	Cajero Peak-time	2.350	3.525	64	188.000	47.000	20.000	255.000

Cargos	Afecta al Trabajador		Afecta al Empleador		No Imponible				
	AFP	Comisión	Fonosa	AFC	SIS	S. Accidentes	Locomoción	Alimentación	Caja
	10%	0,77%	7%		3%	1,53%			0,93%
		1,54%							2,63%
Gerente General	150.000	23.100	105.000	45.000	22.950	13.950			
Gerente de Recursos Humanos	125.000	19.250	87.500	37.500	19.125	11.625			
Gerente de Marketing	125.000	19.250	87.500	37.500	19.125	11.625			
Gerente de Producción	125.000	19.250	87.500	37.500	19.125	11.625			
Gerente Comercial	125.000	19.250	87.500	37.500	19.125	11.625			
Jefe de planta	100.000	15.400	70.000	30.000	15.300	26.300			
Maestro Cervecero	87.500	13.475	61.250	26.250	13.388	23.013			
Administrador	100.000	15.400	70.000	30.000	15.300	9.300			
Encargado de I+D	87.500	13.475	61.250	26.250	13.388	8.138			
Jefe de Finanzas	100.000	15.400	70.000	30.000	15.300	9.300			
Conductor	81.250	6.256	56.875	24.375	12.431	21.369			
Social Media Manager	81.250	6.256	56.875	24.375	12.431	7.556			
Investigador de mercado	81.250	6.256	56.875	24.375	12.431	7.556			
Encargado de Bodega	81.250	6.256	56.875	24.375	12.431	21.369			
Community Manager	77.000	5.929	53.900	23.100	11.781	7.161	25.000		25.000
Ayudante de Maestro Cervecero	64.500	4.967	45.150	19.350	9.869	16.964	25.000		25.000
Asistente de I+D	64.500	4.967	45.150	19.350	9.869	5.999	25.000		25.000
Asistente de Gerente General	64.500	4.967	45.150	19.350	9.869	5.999	25.000		25.000
Asistente de Recursos Humanos	64.500	4.967	45.150	19.350	9.869	5.999	25.000		25.000
Garzón Part-Time	40.888	3.148	28.621	12.266	6.256	3.803	25.000		25.000
Bartendeer Part-Time	37.750	2.907	26.425	11.325	5.776	3.511	25.000		25.000
Cargador	52.000	4.004	36.400	15.600	7.956	13.676	25.000		25.000
Auxiliar de Aseo	39.500	3.042	27.650	11.850	6.044	3.674	25.000		25.000
Cajero Part-Time	32.844	2.529	22.991	9.853	5.025	3.054	25.000		23.800
Cajero Peak-time	25.500	1.964	17.850	7.650	3.902	2.372	25.000		15.232
TOTAL	2.931.713	312.367	2.052.199	879.514	448.552	362.919	1.690.985		
TOTAL	5.296.278	6.987.263							

Cargo	Aguinaldo	Sueldo Efectivo	IUT	Anticipo	Remuneración Líquida	Total a Pagar Líquido
Gerente General	100.000	1.221.900	\$ 24.985	\$ -	\$ 1.196.915	\$ 1.196.915
Gerente de Recursos Humanos	100.000	1.018.250	\$ 16.839	\$ -	\$ 1.001.411	\$ 1.001.411
Gerente de Marketing	100.000	1.018.250	\$ 16.839	\$ -	\$ 1.001.411	\$ 1.001.411
Gerente de Producción	100.000	1.018.250	\$ 16.839	\$ -	\$ 1.001.411	\$ 1.001.411
Gerente Comercial	100.000	1.018.250	\$ 16.839	\$ -	\$ 1.001.411	\$ 1.001.411
Jefe de planta	100.000	814.600	\$ 8.693	\$ -	\$ 805.907	\$ 805.907
Maestro Cervecerero	100.000	712.775	\$ 4.620	\$ -	\$ 708.155	\$ 708.155
Administrador	100.000	814.600	\$ 8.693	\$ -	\$ 805.907	\$ 805.907
Encargado de I+D	100.000	712.775	\$ 4.620	\$ -	\$ 708.155	\$ 708.155
Jefe de Finanzas	100.000	814.600	\$ 8.693	\$ -	\$ 805.907	\$ 805.907
Conductor	100.000	668.119	\$ 2.834	\$ -	\$ 665.285	\$ 665.285
Social Media Manager	100.000	668.119	\$ 2.834	\$ -	\$ 665.285	\$ 665.285
Investigador de mercado	100.000	668.119	\$ 2.834	\$ -	\$ 665.285	\$ 665.285
Encargado de Bodega	100.000	668.119	\$ 2.834	\$ -	\$ 665.285	\$ 665.285
Community Manager	100.000	683.171	\$ 3.436	\$ -	\$ 679.735	\$ 679.735
Ayudante de Maestro Cervecerero	100.000	580.384		\$ -	\$ 580.384	\$ 1.160.767
Asistente de I+D	100.000	580.384		\$ -	\$ 580.384	\$ 580.384
Asistente de Gerente General	100.000	580.384		\$ -	\$ 580.384	\$ 580.384
Asistente de Recursos Humanos	100.000	580.384		\$ -	\$ 580.384	\$ 580.384
Garzón Part-Time	100.000	386.218	\$ -	\$ -	\$ 386.218	\$ 4.634.615
Bartendeer Part-Time	100.000	360.418	\$ -	\$ -	\$ 360.418	\$ 2.162.510
Cargador	100.000	477.596	\$ -	\$ -	\$ 477.596	\$ 477.596
Auxiliar de Aseo	100.000	374.809	\$ -	\$ -	\$ 374.809	\$ 374.809
Cajero Part-Time	100.000	343.874	\$ -	\$ -	\$ 343.874	\$ 2.063.245
Cajero Peak-time	100.000	259.687	\$ -	\$ -	\$ 259.687	\$ 779.060
					\$ 16.901.604	\$ 25.771.219

Anexo 42

Remuneraciones para Contratos Indefinidos

Tabla. Liquidación tipo de Contrato Indefinido

RUT					
Nombre					
Cargo			Maestro Cervecerero		
Instit. De Previsión			ProVida		
Periodo de Pago					
Fecha					
Fecha de Contrato					
Dirección empresa					
Tipo de contrato			Contrato a Plazo Fijo		
Haberes Imponibles					
Sueldo Base	30	800.000	AFC Empleador	2,40%	21.000
Días Trabajados/Horas		30	SIS	1,53%	13.388
		-	S. Accidentes	2,63%	23.013
Total Remuneracioness		800.000			
Gratificación	25%	200.000			
	0				
TOTAL IMPONIBLE			1.000.000		
Haberes No Imponible					
Descuentos					
	Previsión A.FP	10 %	100.000		
	Comisión	1,54%	15.400		
	Salud (Fonasa)	7 %	70.000		
	AFC Trabajador	0,60%	6.000		
Total descuentos			191.400		
Renta Afecta de Impuesto Unico			808.600		
Impuesto Único Laboral			8.453		
Anticipo					
TOTAL Liquido			800.147		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla. Liquidación tipo de Contrato Indefinido Fijo Part-Time y Peak-Time.

RUT					
Nombre					
Cargo	Garzón				
Instit. De Previsión	Modelo				
Periodo de Pago					
Fecha					
Fecha de Contrato					
Dirección empresa					
Tipo de contrato	Part-Time				
Haberes Imponibles					
Sueldo Base	98	2.550	AFC Empleador	2,40%	9.813
Días Trabajados/Horas		114	SIS	1,53%	6.256
Horas Extras	16	3.825	S. Accidentes	0,93%	3.803
Total Remuneracioness		311.100			
Gratificación	25%	77.775			
Asistencia y puntualidad		20.000			
TOTAL IMPONIBLE		408.875	Haberes No Imponible		
Descuentos					
	Previsión A.FP	10 %	40.888	Colación	25.000
	Comisión	0,77%	3.148	Locomoción	25.000
	Salud (Fonasa)	7 %	28.621		
	AFC Trabajador	0,60%	2.453		
Total descuentos			75.110		
Renta Afecta de Impuesto Unico			383.765		
Impuesto Único Laboral					
Anticipo					
TOTAL Liquido			383.765		

Fuente: Elaboración Propia.

Remuneración Contratos Indefinidos

N°	Cargo	Sueldo Base	Horas Extra	Días/Horas	Remuneración	Gratificación	Bono	Imponible
1	Gerente General	1.200.000		30	1.200.000	300.000		1.500.000
1	Gerente de Recursos Humanos	1.000.000		30	1.000.000	250.000		1.250.000
1	Gerente de Marketing	1.000.000		30	1.000.000	250.000		1.250.000
1	Gerente de Producción	1.000.000		30	1.000.000	250.000		1.250.000
1	Gerente Comercial	1.000.000		30	1.000.000	250.000		1.250.000
1	Jefe de planta	800.000		30	800.000	200.000		1.000.000
1	Maestro Cervecero	700.000		30	700.000	175.000		875.000
1	Administrador	800.000		30	800.000	200.000		1.000.000
1	Encargado de I+D	700.000		30	700.000	175.000		875.000
1	Jefe de Finanzas	800.000		30	800.000	200.000		1.000.000
1	Conductor	650.000		30	650.000	162.500		812.500
1	Social Media Manager	650.000		30	650.000	162.500		812.500
1	Investigador de mercado	650.000		30	650.000	162.500		812.500
1	Encargado de Bodega	650.000		30	650.000	162.500		812.500
1	Community Manager	600.000		30	600.000	150.000	20.000	770.000
2	Ayudante de Maestro Cervecero	500.000		30	500.000	125.000	20.000	645.000
1	Asistente de I+D	500.000		30	500.000	125.000	20.000	645.000
1	Asistente de Gerente General	500.000		30	500.000	125.000	20.000	645.000
1	Asistente de Recursos Humanos	500.000		30	500.000	125.000	20.000	645.000
12	Garzón Part-Time	2.550	3.825	114	311.100	77.775	20.000	408.875
6	Bartender Part-Time	2.750	4.125	96	286.000	71.500	20.000	377.500
1	Cargador	400.000		30	400.000	100.000	20.000	520.000
1	Auxiliar de Aseo	300.000		30	300.000	75.000	20.000	395.000
6	Cajero Part-Time	2.350	3.525	100	246.750	61.688	20.000	328.438
3	Cajero Peak-time	2.350	3.525	64	77.248	19.312	20.000	116.560

Cargo	Paga el trabajador		Paga el empleador			No Imponible				
	AFP	Comisión	Fonasa	AFC	AFC	SIS	S. Accidentes	Locomoción	Alimentación	Caja
	10%	0,77%	7%	0,6%	2,4%	1,53%	0,93%			
		1,54%					2,63%			
Gerente General	150.000	23.100	105.000	9.000	36.000	22.950	13.950			
Gerente de Recursos Humanos	125.000	19.250	87.500	7.500	30.000	19.125	11.625			
Gerente de Marketing	125.000	19.250	87.500	7.500	30.000	19.125	11.625			
Gerente de Producción	125.000	19.250	87.500	7.500	30.000	19.125	11.625			
Gerente Comercial	125.000	19.250	87.500	7.500	30.000	19.125	11.625			
Jefe de planta	100.000	15.400	70.000	6.000	24.000	15.300	26.300			
Maestro Cervecero	87.500	13.475	61.250	5.250	21.000	13.388	8.138			
Administrador	100.000	15.400	70.000	6.000	24.000	15.300	9.300			
Encargado de I+D	87.500	13.475	61.250	5.250	21.000	13.388	8.138			
Jefe de Finanzas	100.000	15.400	70.000	6.000	24.000	15.300	9.300			
Conductor	81.250	6.256	56.875	4.875	19.500	12.431	21.369			
Social Media Manager	81.250	6.256	56.875	4.875	19.500	12.431	7.556			
Investigador de mercado	81.250	6.256	56.875	4.875	19.500	12.431	7.556			
Encargado de Bodega	81.250	6.256	56.875	4.875	19.500	12.431	21.369			
Community Manager	77.000	5.929	53.900	4.620	18.480	11.781	7.161	25.000	25.000	
Ayudante de Maestro Cervecero	64.500	4.967	45.150	3.870	15.480	9.869	16.964	25.000	25.000	
Asistente de I+D	64.500	4.967	45.150	3.870	15.480	9.869	5.999	25.000	25.000	
Asistente de Gerente General	64.500	4.967	45.150	3.870	15.480	9.869	5.999	25.000	25.000	
Asistente de Recursos Humanos	64.500	4.967	45.150	3.870	15.480	9.869	5.999	25.000	25.000	
Garzón Part-Time	40.888	3.148	28.621	2.453	9.813	6.256	3.803	25.000	25.000	
Bartender Part-Time	37.750	2.907	26.425	2.265	9.060	5.776	3.511	25.000	25.000	
Cargador	52.000	4.004	36.400	3.120	12.480	7.956	13.676	25.000	25.000	
Auxiliar de Aseo	39.500	3.042	27.650	2.370	9.480	6.044	3.674	25.000	25.000	
Cajero Part-Time	32.844	2.529	22.991	1.971	7.883	5.025	3.054	25.000	25.000	23.800
Cajero Peak-time	11.656	898	8.159	699	2.797	1.783	1.084	25.000	25.000	15.232
\$ 2.890.181	309.169	2.023.126	173.411	5.395.887	693.643	442.198	344.182	1.480.023	1.480.023	
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL

Cargo	Sueldo Efectivo	IUT	Anticipo	Remuneración Líquida	Total a Pagar Líquido
Gerente General	1.212.900	\$ 24.625	\$ -	\$ 1.188.275	\$ 1.188.275
Gerente de Recursos Humanos	1.010.750	\$ 16.539	\$ -	\$ 994.211	\$ 994.211
Gerente de Marketing	1.010.750	\$ 16.539	\$ -	\$ 994.211	\$ 994.211
Gerente de Producción	1.010.750	\$ 16.539	\$ -	\$ 994.211	\$ 994.211
Gerente Comercial	1.010.750	\$ 16.539	\$ -	\$ 994.211	\$ 994.211
Jefe de planta	808.600	\$ 8.453	\$ -	\$ 800.147	\$ 800.147
Maestro Cervecero	707.525	\$ 4.410	\$ -	\$ 703.115	\$ 703.115
Administrador	808.600	\$ 8.453	\$ -	\$ 800.147	\$ 800.147
Encargado de I+D	707.525	\$ 4.410	\$ -	\$ 703.115	\$ 703.115
Jefe de Finanzas	808.600	\$ 8.453	\$ -	\$ 800.147	\$ 800.147
Conductor	663.244	\$ 2.639	\$ -	\$ 660.605	\$ 660.605
Social Media Manager	663.244	\$ 2.639	\$ -	\$ 660.605	\$ 660.605
Investigador de mercado	663.244	\$ 2.639	\$ -	\$ 660.605	\$ 660.605
Encargado de Bodega	663.244	\$ 2.639	\$ -	\$ 660.605	\$ 660.605
Community Manager	678.551	\$ 3.251	\$ -	\$ 675.300	\$ 675.300
Ayudante de Maestro Cervecero	576.514		\$ -	\$ 576.514	\$ 1.153.027
Asistente de I+D	576.514		\$ -	\$ 576.514	\$ 576.514
Asistente de Gerente General	576.514		\$ -	\$ 576.514	\$ 576.514
Asistente de Recursos Humanos	576.514		\$ -	\$ 576.514	\$ 576.514
Garzón Part-Time	383.765	\$ -	\$ -	\$ 383.765	\$ 4.605.176
Bartender Part-Time	358.153	\$ -	\$ -	\$ 358.153	\$ 2.148.920
Cargador	474.476	\$ -	\$ -	\$ 474.476	\$ 474.476
Auxiliar de Aseo	372.439	\$ -	\$ -	\$ 372.439	\$ 372.439
Cajero Part-Time	343.874	\$ -	\$ -	\$ 343.874	\$ 2.063.245
Cajero Peak-time	145.847	\$ -	\$ -	\$ 145.847	\$ 437.542
				\$ 16.674.121	\$ 25.273.878

Anexo 43

Externalización

Tabla. Externalización mensual.

Contador	\$1.000.000
Encargado de Mantención	\$1.928.758

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 44

Depreciación Tributaria Año 1

Descripción	Costo Neto Total	Vida útil (años)	Depreciación anual
Terreno planta productiva	\$ 180.000.000	80	\$ 2.250.000
Camión Eléctrico	\$ 31.167.500	7	\$ 4.452.500
Grua Horquilla Manual 1000kg	\$ 336.126	15	\$ 22.408
Bloque de Cocción 5BBL	\$ 19.994.286	15	\$ 1.332.952
Fermentadores	\$ 25.000.000	15	\$ 1.666.667
Mesones de Acero	\$ 239.800	15	\$ 15.987
Cámara de Frío 5x5x2,5	\$ 5.390.000	10	\$ 539.000
Congeladora Mabe 200 litros	\$ 159.655	9	\$ 17.739
Kit Paneles Fotovoltaicos 10KWP Trifásico	\$ 70.000.000	10	\$ 7.000.000
Kit Paneles Fotovoltaicos 3KWP Monofásico	\$ 3.521.008	10	\$ 352.101
Molino 3 rodillos	\$ 178.151	15	\$ 11.877
Motor Molino	\$ 67.520	20	\$ 3.376
Olla para activar levadura	\$ 12.597	10	\$ 1.260
Tanque de Agua 5000L	\$ 588.227	15	\$ 39.215
Bomba Trasvasije 0,75hp	\$ 120.000	20	\$ 6.000
Bomba Limpieza	\$ 100.000	20	\$ 5.000
Bola CIP	\$ 43.403	5	\$ 8.681
Hidro lavadora	\$ 46.277	8	\$ 5.785
Pesa Digital	\$ 17.900	9	\$ 1.989
Pesa Gramera	\$ 6.600	9	\$ 733
Tester de pH Digital	\$ 20.000	3	\$ 6.667
Termómetro Digital HACCP	\$ 5.000	3	\$ 1.667
Termómetro	\$ 5.400	3	\$ 1.800
Filtro de agua	\$ 19.739	3	\$ 6.580
Colorímetro Digital	\$ 80.335	3	\$ 26.778
Refractómetro	\$ 26.000	3	\$ 8.667
Manguera Sanitaria 1/2" (100 mts)	\$ 90.000	3	\$ 30.000
Regulador CO2 (con manómetro)	\$ 79.980	5	\$ 15.996
Tanque de CO2	\$ 420.000	15	\$ 28.000
Lavadora de Barriles	\$ 19.862.710	15	\$ 1.324.181
Barriles 30 litros	\$ 17.400.000	15	\$ 1.160.000
Pinchador Tipo G	\$ 168.000	15	\$ 11.200
Carro Carga Plegable	\$ 75.546	8	\$ 9.443
Carro Carga (Yegua)	\$ 80.488	8	\$ 10.061
Contenedor	\$ 100.000	10	\$ 10.000
Sistema de Ventilación y Aire Acondicionado (PP)	\$ 2.554.552	10	\$ 255.455
Iluminación (PP)	\$ 1.146.537	5	\$ 229.307

(Continúa)

Descripción	Costo Neto Total	Vida útil (años)	Depreciación anual
Baterías Camión	\$ 8.082.327	10	\$ 808.233
Pallets	\$ 332.700	5	\$ 66.540
Computadores	\$ 1.705.882	6	\$ 284.314
Escritorios	\$ 335.235	5	\$ 67.047
Repiseros (Estante)	\$ 529.353	5	\$ 105.871
Sillas escritorio	\$ 202.930	5	\$ 40.586
Sillas	\$ 122.882	5	\$ 24.576
Mesa	\$ 143.365	5	\$ 28.673
Sillas	\$ 140.440	5	\$ 28.088
Microondas	\$ 42.008	9	\$ 4.668
Hervidor	\$ 10.076	9	\$ 1.120
Mueble	\$ 50.412	7	\$ 7.202
Refrigerador	\$ 215.990	9	\$ 23.999
Inodoros	\$ 168.050	5	\$ 33.610
Lavamanos	\$ 80.655	5	\$ 16.131
Set de 4 mesas	\$ 15.126.050	5	\$ 3.025.210
Taburetes Viña	\$ 215.126	5	\$ 43.025
Taburetes Valpo	\$ 329.412	5	\$ 65.882
Taburetes Concón	\$ 251.597	5	\$ 50.319
Grifos	\$ 1.110.000	5	\$ 222.000
Cámara de frío 3x3x2,5	\$ 7.950.000	10	\$ 795.000
Carro (yegua)	\$ 120.732	8	\$ 15.092
Computador	\$ 731.091	6	\$ 121.849
Tanques de CO2	\$ 1.890.000	15	\$ 126.000
Vasos	\$ 1.028.571	3	\$ 342.857
Equipo de audio	\$ 302.520	6	\$ 50.420
Televisión Led 55'	\$ 4.033.479	6	\$ 672.246
Lavamanos	\$ 725.899	5	\$ 145.180
Inodoros	\$ 840.250	5	\$ 168.050
Urinaros	\$ 537.748	5	\$ 107.550
Iluminación puntos de venta	\$ 823.294	5	\$ 164.659
Revestimiento de piedra	\$ 3.856.245	10	\$ 385.625
Puertas	\$ 941.176	10	\$ 94.118
Conversión trifásica	\$ 5.798.319	10	\$ 579.832
Sistema de Ventilación y Aire Acondicionado	\$ 957.957	10	\$ 95.796
Generador Planta Productiva	\$ 3.874.713	10	\$ 387.471
Generador Puntos de Venta	\$ 2.669.670	10	\$ 266.967
Tablet Garzón	\$ 1.512.450	6	\$ 252.075
		Total	\$ 30.586.950

Depreciación Tributaria Año 2

Descripción	Costo Neto Total	Vida útil (años)	Depreciación anual
Terreno planta productiva	\$ 180.000.000	80	\$ 2.250.000
Camión Eléctrico	\$ 31.167.500	7	\$ 4.452.500
Grua Horquilla Manual 1000kg	\$ 336.126	15	\$ 22.408
Bloque de Cocción 5BBL	\$ 19.994.286	15	\$ 1.332.952
Fermentadores	\$ 25.000.000	15	\$ 1.666.667
Mesones de Acero	\$ 239.800	15	\$ 15.987
Cámara de Frío 5x5x2,5	\$ 5.390.000	10	\$ 539.000
Congeladora Mabe 200 litros	\$ 159.655	9	\$ 17.739
Kit Paneles Fotovoltaicos 10KWP Trifásico	\$ 70.000.000	10	\$ 7.000.000
Kit Paneles Fotovoltaicos 3KWP Monofásico	\$ 3.521.008	10	\$ 352.101
Molino 3 rodillos	\$ 178.151	15	\$ 11.877
Motor Molino	\$ 67.520	20	\$ 3.376
Olla para activar levadura	\$ 12.597	10	\$ 1.260
Tanque de Agua 5000L	\$ 588.227	15	\$ 39.215
Bomba Trasvasije 0,75hp	\$ 120.000	20	\$ 6.000
Bomba Limpieza	\$ 100.000	20	\$ 5.000
Bola CIP	\$ 43.403	5	\$ 8.681
Hidro lavadora	\$ 46.277	8	\$ 5.785
Pesa Digital	\$ 17.900	9	\$ 1.989
Pesa Gramera	\$ 6.600	9	\$ 733
Tester de pH Digital	\$ 20.000	3	\$ 6.667
Termómetro Digital HACCP	\$ 5.000	3	\$ 1.667
Termómetro	\$ 5.400	3	\$ 1.800
Filtro de agua	\$ 19.739	3	\$ 6.580
Colorímetro Digital	\$ 80.335	3	\$ 26.778
Refractómetro	\$ 26.000	3	\$ 8.667
Manguera Sanitaria 1/2" (100 mts)	\$ 90.000	3	\$ 30.000
Regulador CO2 (con manómetro)	\$ 79.980	5	\$ 15.996
Tanque de CO2	\$ 420.000	15	\$ 28.000
Lavadora de Barriles	\$ 19.862.710	15	\$ 1.324.181

(Continúa)

Descripción	Costo Neto Total	Vida útil (años)	Depreciación anual
Barriles 30 litros	\$ 17.400.000	15	\$ 1.160.000
Pinchador Tipo G	\$ 168.000	15	\$ 11.200
Carro Carga Plegable	\$ 75.546	8	\$ 9.443
Carro Carga (Yegua)	\$ 80.488	8	\$ 10.061
Contenedor	\$ 100.000	10	\$ 10.000
Sistema de Ventilación y Aire Acondicionado (PP)	\$ 2.554.552	10	\$ 255.455
Iluminación (PP)	\$ 1.146.537	5	\$ 229.307
Baterías Camión	\$ 8.082.327	10	\$ 808.233
Pallets	\$ 332.700	5	\$ 66.540
Computadores	\$ 1.705.882	6	\$ 284.314
Escritorios	\$ 335.235	5	\$ 67.047
Repiseros (Estante)	\$ 529.353	5	\$ 105.871
Sillas escritorio	\$ 202.930	5	\$ 40.586
Sillas	\$ 122.882	5	\$ 24.576
Mesa	\$ 143.365	5	\$ 28.673
Sillas	\$ 140.440	5	\$ 28.088
Microondas	\$ 42.008	9	\$ 4.668
Hervidor	\$ 10.076	9	\$ 1.120
Mueble	\$ 50.412	7	\$ 7.202
Refrigerador	\$ 215.990	9	\$ 23.999
Inodoros	\$ 168.050	5	\$ 33.610
Lavamanos	\$ 80.655	5	\$ 16.131
Set de 4 mesas	\$ 15.126.050	5	\$ 3.025.210
Taburetes Viña	\$ 215.126	5	\$ 43.025
Taburetes Valpo	\$ 329.412	5	\$ 65.882
Taburetes Concón	\$ 251.597	5	\$ 50.319
Grifos	\$ 1.110.000	5	\$ 222.000
Cámara de frío 3x3x2,5	\$ 7.950.000	10	\$ 795.000
Carro (yegua)	\$ 120.732	8	\$ 15.092
Computador	\$ 731.091	6	\$ 121.849
Tanques de CO2	\$ 1.890.000	15	\$ 126.000
Vasos	\$ 1.028.571	3	\$ 342.857
Equipo de audio	\$ 302.520	6	\$ 50.420
Televisión Led 55'	\$ 4.033.479	6	\$ 672.246
Lavamanos	\$ 725.899	5	\$ 145.180
Inodoros	\$ 840.250	5	\$ 168.050
Urinaros	\$ 537.748	5	\$ 107.550
Iluminación puntos de venta	\$ 823.294	5	\$ 164.659
Revestimiento de piedra	\$ 3.856.245	10	\$ 385.625
Puertas	\$ 941.176	10	\$ 94.118
Conversión trifásica	\$ 5.798.319	10	\$ 579.832
Sistema de Ventilación y Aire Acondicionado	\$ 957.957	10	\$ 95.796
Tablet Garzón	\$ 1.512.450	6	\$ 252.075
Barriles 30 litros	\$ 6.000.000	15	\$ 400.000
Generador Planta Productiva	\$ 3.874.713	10	\$ 387.471
Generador Puntos de Venta	\$ 2.669.670	10	\$ 266.967
		Total	\$ 30.986.950

Depreciación Tributaria Año 3

Descripción	Costo Neto Total	Vida útil (años)	Depreciación anual
Terreno planta productiva	\$ 180.000.000	80	\$ 2.250.000
Camión Eléctrico	\$ 31.167.500	7	\$ 4.452.500
Grua Horquilla Manual 1000kg	\$ 336.126	15	\$ 22.408
Bloque de Cocción 5BBL	\$ 19.994.286	15	\$ 1.332.952
Fermentadores	\$ 25.000.000	15	\$ 1.666.667
Mesones de Acero	\$ 239.800	15	\$ 15.987
Cámara de Frío 5x5x2,5	\$ 5.390.000	10	\$ 539.000
Congeladora Mabe 200 litros	\$ 159.655	9	\$ 17.739
Kit Paneles Fotovoltaicos 10KWP Trifásico	\$ 70.000.000	10	\$ 7.000.000
Kit Paneles Fotovoltaicos 3KWP Monofásico	\$ 3.521.008	10	\$ 352.101
Molino 3 rodillos	\$ 178.151	15	\$ 11.877
Motor Molino	\$ 67.520	20	\$ 3.376
Olla para activar levadura	\$ 12.597	10	\$ 1.260
Tanque de Agua 5000L	\$ 588.227	15	\$ 39.215
Bomba Trasvasije 0,75hp	\$ 120.000	20	\$ 6.000
Bomba Limpieza	\$ 100.000	20	\$ 5.000
Bola CIP	\$ 43.403	5	\$ 8.681
Hidro lavadora	\$ 46.277	8	\$ 5.785
Pesa Digital	\$ 17.900	9	\$ 1.989
Pesa Gramera	\$ 6.600	9	\$ 733
Tester de pH Digital	\$ 20.000	3	\$ 6.667
Termómetro Digital HACCP	\$ 5.000	3	\$ 1.667
Termómetro	\$ 5.400	3	\$ 1.800
Filtro de agua	\$ 19.739	3	\$ 6.580
Colorímetro Digital	\$ 80.335	3	\$ 26.778
Refractómetro	\$ 26.000	3	\$ 8.667
Manguera Sanitaria 1/2" (100 mts)	\$ 90.000	3	\$ 30.000
Regulador CO2 (con manómetro)	\$ 79.980	5	\$ 15.996
Tanque de CO2	\$ 420.000	15	\$ 28.000
Lavadora de Barriles	\$ 19.862.710	15	\$ 1.324.181
Barriles 30 litros	\$ 17.400.000	15	\$ 1.160.000
Pinchador Tipo G	\$ 168.000	15	\$ 11.200
Carro Carga Plegable	\$ 75.546	8	\$ 9.443
Carro Carga (Yegua)	\$ 80.488	8	\$ 10.061
Contenedor	\$ 100.000	10	\$ 10.000
Sistema de Ventilación y Aire Acondicionado (PP)	\$ 2.554.552	10	\$ 255.455
Iluminación (PP)	\$ 1.146.537	5	\$ 229.307
Baterías Camión	\$ 8.082.327	10	\$ 808.233

(Continúa)

Descripción	Costo Neto Total	Vida útil (años)	Depreciación anual
Pallets	\$ 332.700	5	\$ 66.540
Computadores	\$ 1.705.882	6	\$ 284.314
Bandeja apilable	\$ 41.118	3	\$ 13.706
Corchetera	\$ 11.704	3	\$ 3.901
Set plumones	\$ 58.765	3	\$ 19.588
Perforadora	\$ 16.765	3	\$ 5.588
Set organizador	\$ 41.118	3	\$ 13.706
Escritorios	\$ 335.235	5	\$ 67.047
Repiseros (Estante)	\$ 529.353	5	\$ 105.871
Pizarra mensual	\$ 1.672	5	\$ 334
Pizarras	\$ 31.924	5	\$ 6.385
Sillas escritorio	\$ 202.930	5	\$ 40.586
Sillas	\$ 122.882	5	\$ 24.576
Mesa	\$ 143.365	5	\$ 28.673
Sillas	\$ 140.440	5	\$ 28.088
Microondas	\$ 42.008	9	\$ 4.668
Hervidor	\$ 10.076	9	\$ 1.120
Mueble	\$ 50.412	7	\$ 7.202
Refrigerador	\$ 215.990	9	\$ 23.999
Inodoros	\$ 168.050	5	\$ 33.610
Lavamanos	\$ 80.655	5	\$ 16.131
Set de 4 mesas	\$ 15.126.050	5	\$ 3.025.210
Taburetes Viña	\$ 215.126	5	\$ 43.025
Taburetes Valpo	\$ 329.412	5	\$ 65.882
Taburetes Concón	\$ 251.597	5	\$ 50.319
Grifos	\$ 1.110.000	5	\$ 222.000
Cámara de frío 3x3x2,5	\$ 7.950.000	10	\$ 795.000
Carro (yegua)	\$ 120.732	8	\$ 15.092
Computador	\$ 731.091	6	\$ 121.849
Tanques de CO2	\$ 1.890.000	15	\$ 126.000
Vasos	\$ 1.028.571	3	\$ 342.857
Equipo de audio	\$ 302.520	6	\$ 50.420
Televisión Led 55'	\$ 4.033.479	6	\$ 672.246
Lavamanos	\$ 725.899	5	\$ 145.180
Inodoros	\$ 840.250	5	\$ 168.050
Urinaros	\$ 537.748	5	\$ 107.550
Iluminación puntos de venta	\$ 823.294	5	\$ 164.659
Revestimiento de piedra	\$ 3.856.245	10	\$ 385.625
Puertas	\$ 941.176	10	\$ 94.118
Conversión trifásica	\$ 5.798.319	10	\$ 579.832
Sistema de Ventilación y Aire Acondicionado	\$ 957.957	10	\$ 95.796
Tablet Garzón	\$ 1.512.450	6	\$ 252.075
Barriles 30 litros	\$ 6.000.000	15	\$ 400.000
Fermentador	\$ 2.500.000	15	\$ 166.667
Generador Planta Productiva	\$ 3.874.713	10	\$ 387.471
Generador Puntos de Venta	\$ 2.669.670	10	\$ 266.967
		Total	\$ 31.216.826

Depreciación Tributaria Año 4

Descripción	Costo Neto Total	Vida útil (años)	Depreciación anual
Terreno planta productiva	\$ 180.000.000	80	\$ 2.250.000
Camión Eléctrico	\$ 31.167.500	7	\$ 4.452.500
Grua Horquilla Manual 1000kg	\$ 336.126	15	\$ 22.408
Bloque de Cocción 5BBL	\$ 19.994.286	15	\$ 1.332.952
Fermentadores	\$ 25.000.000	15	\$ 1.666.667
Mesones de Acero	\$ 239.800	15	\$ 15.987
Cámara de Frío 5x5x2,5	\$ 5.390.000	10	\$ 539.000
Congeladora Mabe 200 litros	\$ 159.655	9	\$ 17.739
Kit Paneles Fotovoltaicos 10KWP Trifásico	\$ 70.000.000	10	\$ 7.000.000
Kit Paneles Fotovoltaicos 3KWP Monofásico	\$ 3.521.008	10	\$ 352.101
Molino 3 rodillos	\$ 178.151	15	\$ 11.877
Motor Molino	\$ 67.520	20	\$ 3.376
Olla para activar levadura	\$ 12.597	10	\$ 1.260
Tanque de Agua 5000L	\$ 588.227	15	\$ 39.215
Bomba Trasvasije 0,75hp	\$ 120.000	20	\$ 6.000
Bomba Limpieza	\$ 100.000	20	\$ 5.000
Bola CIP	\$ 43.403	5	\$ 8.681
Hidro lavadora	\$ 46.277	8	\$ 5.785
Pesa Digital	\$ 17.900	9	\$ 1.989
Pesa Gramera	\$ 6.600	9	\$ 733
Tester de pH Digital	\$ 20.000	3	\$ 6.667
Termómetro Digital HACCP	\$ 5.000	3	\$ 1.667
Termómetro	\$ 5.400	3	\$ 1.800
Filtro de agua	\$ 19.739	3	\$ 6.580
Colorímetro Digital	\$ 80.335	3	\$ 26.778
Refractómetro	\$ 26.000	3	\$ 8.667
Manguera Sanitaria 1/2" (100 mts)	\$ 90.000	3	\$ 30.000
Regulador CO2 (con manómetro)	\$ 79.980	5	\$ 15.996
Tanque de CO2	\$ 420.000	15	\$ 28.000
Lavadora de Barriles	\$ 19.862.710	15	\$ 1.324.181
Barriles 30 litros	\$ 17.400.000	15	\$ 1.160.000
Pinchador Tipo G	\$ 168.000	15	\$ 11.200
Carro Carga Plegable	\$ 75.546	8	\$ 9.443
Carro Carga (Yegua)	\$ 80.488	8	\$ 10.061
Contenedor	\$ 100.000	10	\$ 10.000
Sistema de Ventilación y Aire Acondicionado (PP)	\$ 2.554.552	10	\$ 255.455
Iluminación (PP)	\$ 1.146.537	5	\$ 229.307
Baterías Camión	\$ 8.082.327	10	\$ 808.233
Pallets	\$ 332.700	5	\$ 66.540
Computadores	\$ 1.705.882	6	\$ 284.314
Bandeja apilable	\$ 41.118	3	\$ 13.706
Corchetera	\$ 11.704	3	\$ 3.901
Set plumones	\$ 58.765	3	\$ 19.588
Perforadora	\$ 16.765	3	\$ 5.588
Set organizador	\$ 41.118	3	\$ 13.706
Escritorios	\$ 335.235	5	\$ 67.047
Repiseros (Estante)	\$ 529.353	5	\$ 105.871
Pizarra mensual	\$ 1.672	5	\$ 334

(Continúa)

Descripción	Costo Neto Total	Vida útil (años)	Depreciación anual
Pizarras	\$ 31.924	5	\$ 6.385
Sillas escritorio	\$ 202.930	5	\$ 40.586
Sillas	\$ 122.882	5	\$ 24.576
Mesa	\$ 143.365	5	\$ 28.673
Sillas	\$ 140.440	5	\$ 28.088
Microondas	\$ 42.008	9	\$ 4.668
Hervidor	\$ 10.076	9	\$ 1.120
Mueble	\$ 50.412	7	\$ 7.202
Refrigerador	\$ 215.990	9	\$ 23.999
Inodoros	\$ 168.050	5	\$ 33.610
Lavamanos	\$ 80.655	5	\$ 16.131
Set de 4 mesas	\$ 15.126.050	5	\$ 3.025.210
Taburetes Viña	\$ 215.126	5	\$ 43.025
Taburetes Valpo	\$ 329.412	5	\$ 65.882
Taburetes Concón	\$ 251.597	5	\$ 50.319
Grifos	\$ 1.110.000	5	\$ 222.000
Cámara de frío 3x3x2,5	\$ 7.950.000	10	\$ 795.000
Carro (yegua)	\$ 120.732	8	\$ 15.092
Computador	\$ 731.091	6	\$ 121.849
Tanques de CO2	\$ 1.890.000	15	\$ 126.000
Vasos	\$ 1.028.571	3	\$ 342.857
Equipo de audio	\$ 302.520	6	\$ 50.420
Televisión Led 55'	\$ 4.033.479	6	\$ 672.246
Lavamanos	\$ 725.899	5	\$ 145.180
Inodoros	\$ 840.250	5	\$ 168.050
Urinarios	\$ 537.748	5	\$ 107.550
Iluminación puntos de venta	\$ 823.294	5	\$ 164.659
Revestimiento de piedra	\$ 3.856.245	10	\$ 385.625
Puertas	\$ 941.176	10	\$ 94.118
Conversión trifásica	\$ 5.798.319	10	\$ 579.832
Sistema de Ventilación y Aire Acondicionado	\$ 957.957	10	\$ 95.796
Tablet Garzón	\$ 1.512.450	6	\$ 252.075
Barriles 30 litros	\$ 6.000.000	15	\$ 400.000
Fermentador	\$ 2.500.000	15	\$ 166.667
Kit Paneles Fotovoltaicos 10KWP Trifásico	\$ 3.521.008	10	\$ 352.101
Fermentador	\$ 2.500.000	15	\$ 166.667
Cámara de Frío 5x5x2,5	\$ 7.890.000	10	\$ 789.000
Vasos	\$ 1.028.400	3	\$ 342.800
Tester de pH Digital	\$ 20.000	3	\$ 6.667
Termómetro Digital HACCP	\$ 5.000	3	\$ 1.667
Termómetro	\$ 1.800	3	\$ 600
Filtro de agua	\$ 19.739	3	\$ 6.580
Colorímetro Digital	\$ 80.335	3	\$ 26.778
Refractómetro	\$ 26.000	3	\$ 8.667
Manguera Sanitaria 1/2" (100 mts)	\$ 90.000	3	\$ 30.000
Generador Planta Productiva	\$ 3.874.713	10	\$ 387.471
Generador Puntos de Venta	\$ 2.669.670	10	\$ 266.967
Bandeja apilable	\$ 41.118	3	\$ 13.706
Corchetera	\$ 11.704	3	\$ 3.901
Set plumones	\$ 58.765	3	\$ 19.588
Perforadora	\$ 16.765	3	\$ 5.588
Set organizador	\$ 41.118	3	\$ 13.706
Total	\$		33.004.841

Depreciación Tributaria y Valor de Recupero Año 5

Descripción	Costo Neto Total	Vida útil (años)	Depreciación anual	Dep. Acumulada	Valor Libro
Terreno planta productiva	\$ 180.000.000	80	\$ 2.250.000	\$ 11.250.000	\$ 171.000.000
Camión Eléctrico	\$ 31.167.500	7	\$ 4.452.500	\$ 22.262.500	\$ 13.357.500
Grua Horquilla Manual 1000kg	\$ 336.126	15	\$ 22.408	\$ 112.042	\$ 246.492
Bloque de Cocción 5BBL	\$ 19.994.286	15	\$ 1.332.952	\$ 6.664.762	\$ 14.662.476
Fermentadores	\$ 25.000.000	15	\$ 1.666.667	\$ 8.333.333	\$ 18.333.333
Mesones de Acero	\$ 239.800	15	\$ 15.987	\$ 79.933	\$ 175.853
Cámara de Frío 5x5x2,5	\$ 5.390.000	10	\$ 539.000	\$ 2.695.000	\$ 3.234.000
Congeladora Mabe 200 litros	\$ 159.655	9	\$ 17.739	\$ 88.697	\$ 88.697
Kit Paneles Fotovoltaicos 10KWP Trifásico	\$ 70.000.000	10	\$ 7.000.000	\$ 35.000.000	\$ 42.000.000
Kit Paneles Fotovoltaicos 3KWP Monofásico	\$ 3.521.008	10	\$ 352.101	\$ 1.760.504	\$ 2.112.605
Molino 3 rodillos	\$ 178.151	15	\$ 11.877	\$ 59.384	\$ 130.644
Motor Molino	\$ 67.520	20	\$ 3.376	\$ 16.880	\$ 54.016
Olla para activar levadura	\$ 12.597	10	\$ 1.260	\$ 6.298	\$ 7.558
Tanque de Agua 5000L	\$ 588.227	15	\$ 39.215	\$ 196.076	\$ 431.366
Bomba Trasvasije 0,75hp	\$ 120.000	20	\$ 6.000	\$ 30.000	\$ 96.000
Bomba Limpieza	\$ 100.000	20	\$ 5.000	\$ 25.000	\$ 80.000
Bola CIP	\$ 43.403	5	\$ 8.681	\$ 43.403	\$ 8.681
Hidro lavadora	\$ 46.277	8	\$ 5.785	\$ 28.923	\$ 23.139
Pesa Digital	\$ 17.900	9	\$ 1.989	\$ 9.944	\$ 9.944
Pesa Gramera	\$ 6.600	9	\$ 733	\$ 3.667	\$ 3.667
Regulador CO2 (con manómetro)	\$ 79.980	5	\$ 15.996	\$ 79.980	\$ 15.996
Tanque de CO2	\$ 420.000	15	\$ 28.000	\$ 140.000	\$ 308.000
Lavadora de Barriles	\$ 19.862.710	15	\$ 1.324.181	\$ 6.620.903	\$ 14.565.988
Barriles 30 litros	\$ 17.400.000	15	\$ 1.160.000	\$ 5.800.000	\$ 12.760.000
Pinchador Tipo G	\$ 168.000	15	\$ 11.200	\$ 56.000	\$ 123.200
Carro Carga Plegable	\$ 75.546	8	\$ 9.443	\$ 47.216	\$ 37.773
Carro Carga (Yegua)	\$ 80.488	8	\$ 10.061	\$ 50.305	\$ 40.244
Contenedor	\$ 100.000	10	\$ 10.000	\$ 50.000	\$ 60.000
Sistema de Ventilación y Aire Acondicionado (PP)	\$ 2.554.552	10	\$ 255.455	\$ 1.277.276	\$ 1.532.731
Iluminación (PP)	\$ 1.146.537	5	\$ 229.307	\$ 1.146.537	\$ 229.307
Baterías Camión	\$ 8.082.327	10	\$ 808.233	\$ 4.041.164	\$ 4.849.396
Pallets	\$ 332.700	5	\$ 66.540	\$ 332.700	\$ 66.540
Computadores	\$ 1.705.882	6	\$ 284.314	\$ 1.421.569	\$ 568.627
Escritorios	\$ 335.235	5	\$ 67.047	\$ 335.235	\$ 67.047
Repiseros (Estante)	\$ 529.353	5	\$ 105.871	\$ 529.353	\$ 105.871
Pizarra mensual	\$ 1.672	5	\$ 334	\$ 1.672	\$ 334
Pizarras	\$ 31.924	5	\$ 6.385	\$ 31.924	\$ 6.385
Sillas escritorio	\$ 202.930	5	\$ 40.586	\$ 202.930	\$ 40.586
Sillas	\$ 122.882	5	\$ 24.576	\$ 122.882	\$ 24.576
Mesa	\$ 143.365	5	\$ 28.673	\$ 143.365	\$ 28.673
Sillas	\$ 140.440	5	\$ 28.088	\$ 140.440	\$ 28.088
Microondas	\$ 42.008	9	\$ 4.668	\$ 23.338	\$ 23.338
Hervidor	\$ 10.076	9	\$ 1.120	\$ 5.598	\$ 5.598
Mueble	\$ 50.412	7	\$ 7.202	\$ 36.008	\$ 21.605

(Continúa)

Descripción	Costo Neto Total	Vida útil (años)	Depreciación anual	Dep. Acumulada	Valor Libro
Refrigerador	\$ 215.990	9	\$ 23.999	\$ 119.994	\$ 119.994
Inodoros	\$ 168.050	5	\$ 33.610	\$ 168.050	\$ 33.610
Lavamanos	\$ 80.655	5	\$ 16.131	\$ 80.655	\$ 16.131
Set de 4 mesas	\$ 15.126.050	5	\$ 3.025.210	\$ 15.126.050	\$ 3.025.210
Taburetes Viña	\$ 215.126	5	\$ 43.025	\$ 215.126	\$ 43.025
Taburetes Valpo	\$ 329.412	5	\$ 65.882	\$ 329.412	\$ 65.882
Taburetes Concón	\$ 251.597	5	\$ 50.319	\$ 251.597	\$ 50.319
Grifos	\$ 1.110.000	5	\$ 222.000	\$ 1.110.000	\$ 222.000
Cámara de frío 3x3x2,5	\$ 7.950.000	10	\$ 795.000	\$ 3.975.000	\$ 4.770.000
Carro (yegua)	\$ 120.732	8	\$ 15.092	\$ 75.458	\$ 60.366
Computador	\$ 731.091	6	\$ 121.849	\$ 609.243	\$ 243.697
Tanques de CO2	\$ 1.890.000	15	\$ 126.000	\$ 630.000	\$ 1.386.000
Equipo de audio	\$ 302.520	6	\$ 50.420	\$ 252.100	\$ 100.840
Televisión Led 55'	\$ 4.033.479	6	\$ 672.246	\$ 3.361.232	\$ 1.344.493
Lavamanos	\$ 725.899	5	\$ 145.180	\$ 725.899	\$ 145.180
Inodoros	\$ 840.250	5	\$ 168.050	\$ 840.250	\$ 168.050
Urinaros	\$ 537.748	5	\$ 107.550	\$ 537.748	\$ 107.550
Iluminación puntos de venta	\$ 823.294	5	\$ 164.659	\$ 823.294	\$ 164.659
Revestimiento de piedra	\$ 3.856.245	10	\$ 385.625	\$ 1.928.123	\$ 2.313.747
Puertas	\$ 941.176	10	\$ 94.118	\$ 470.588	\$ 564.706
Conversión trifásica	\$ 5.798.319	10	\$ 579.832	\$ 2.899.160	\$ 3.478.992
Sistema de Ventilación y Aire Acondicionado	\$ 957.957	10	\$ 95.796	\$ 478.979	\$ 574.774
Tablet Garzón	\$ 1.512.450	6	\$ 252.075	\$ 1.260.375	\$ 504.150
Barriles 30 litros	\$ 6.000.000	15	\$ 400.000	\$ 1.200.000	\$ 5.200.000
Fermentador	\$ 2.500.000	15	\$ 166.667	\$ 500.000	\$ 2.166.667
Kit Paneles Fotovoltaicos 10KWP Trifásico	\$ 10.000.000	10	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.168.907
Fermentador	\$ 2.500.000	15	\$ 166.667	\$ 333.333	\$ 2.333.333
Cámara de Frío 5x5x2,5	\$ 7.890.000	10	\$ 789.000	\$ 1.578.000	\$ 7.101.000
Vasos	\$ 1.028.400	3	\$ 342.800	\$ 685.600	\$ 685.600
Tester de pH Digital	\$ 20.000	3	\$ 6.667	\$ 13.333	\$ 13.333
Termómetro Digital HACCP	\$ 5.000	3	\$ 1.667	\$ 3.333	\$ 3.333
Termómetro	\$ 1.800	3	\$ 600	\$ 1.200	\$ 1.200
Filtro de agua	\$ 19.739	3	\$ 6.580	\$ 13.159	\$ 13.159
Colorímetro Digital	\$ 80.335	3	\$ 26.778	\$ 53.557	\$ 53.557
Refractómetro	\$ 26.000	3	\$ 8.667	\$ 17.333	\$ 17.333
Manguera Sanitaria 1/2" (100 mts)	\$ 90.000	3	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Generador Planta Productiva	\$ 3.874.713	10	\$ 387.471	\$ 1.937.357	\$ 2.324.828
Generador Puntos de Venta	\$ 2.669.670	10	\$ 266.967	\$ 1.334.835	\$ 1.601.802
Bandeja apilable	\$ 41.118	3	\$ 13.706	\$ 27.412	\$ 27.412
Corchetera	\$ 11.704	3	\$ 3.901	\$ 7.803	\$ 7.803
Set plumones	\$ 58.765	3	\$ 19.588	\$ 39.177	\$ 39.177
Perforadora	\$ 16.765	3	\$ 5.588	\$ 11.177	\$ 11.177
Set organizador	\$ 41.118	3	\$ 13.706	\$ 27.412	\$ 27.412
Total	\$ 33.171.235		\$ 3.171.235	\$ 157.415.097	\$ 345.926.285