



UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL EMPRENDIMIENTO ROOR  
PRODUCTOR DE CERVEZA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE COPIAPÓ**

Profesora Guía: Joan Orellana Tirado

Viviana Bugeño Ramírez

Paula Jiménez Sabag

Copiapó, Chile 2021



UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL EMPRENDIMIENTO ROOR  
PRODUCTOR DE CERVEZA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE COPIAPÓ**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniero Comercial.

Profesora Guía: Joan Orellana Tirado

Viviana Bugeño Ramírez

Paula Jiménez Sabag

Copiapó, Chile 2021

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, principalmente a nuestras madres y tíos que han sido fundamentales en este largo proceso educativo, también a las personas que ya no se encuentran con nosotros pero que les guardamos un gran aprecio, y finalmente a nuestros amigos que en más de una ocasión nos brindaron su apoyo en momentos difíciles.

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradecemos a nuestra profesora guía Joan Orellana Tirado quien fue clave en este proceso, acompañando y apoyando desde el inicio de este trabajo, manteniendo siempre una gran disposición y colaboración. En segundo lugar, agradecemos el aporte entregado por todos los profesores que fueron parte de nuestra formación, quienes con su conocimiento y valores nos han entregado las herramientas necesarias para iniciar la vida laboral. También, agradecemos a Pablo Rojo y William Ortiz, quienes nos confiaron información de su emprendimiento, para llevar a cabo este plan de negocios. Finalmente agradezco a mi compañera de tesis que fue un gran complemento en este largo proceso.

## Índice de Contenido

<b>CAPÍTULO I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II. Aspectos Introdutorios .....</b>	<b>2</b>
2.1 Objetivos .....	2
2.1.1 Objetivo general .....	2
2.1.2 Objetivos específicos.....	2
2.2 Alcances y limitaciones.....	2
2.3 Planteamiento del problema .....	3
<b>CAPÍTULO III. Marco teórico .....</b>	<b>4</b>
3.1 Planificación.....	4
3.2 Plan de Negocios .....	5
3.2.1 Definiciones y beneficios .....	5
3.2.2 Estructura del plan de negocios .....	6
3.2.3 Planes de negocio sostenibles.....	28
3.3 Industria cervecera .....	29
3.3.1 Industria cervecera nacional y local .....	29
<b>CAPÍTULO IV. Metodología .....</b>	<b>33</b>
4.1 Componentes del plan de negocios .....	33
4.1.1 Descripción del mercado y descripción de la empresa .....	33
4.1.2 Análisis estratégico o plan estratégico .....	34
4.1.3 Plan Operacional .....	35
4.1.4 Plan Administrativo.....	36
4.1.5 Plan de Marketing .....	36
4.1.6 Plan Financiero.....	36
4.2 Instrumentos de recopilación de información .....	36
<b>CAPÍTULO V. Elaboración del Plan de Negocios .....</b>	<b>40</b>
5.1 Resumen ejecutivo .....	40

5.2 Descripción del mercado .....	41
5.2.1 Descripción de los consumidores .....	41
5.2.2 Productos .....	41
5.2.3 Empresas en el Mercado.....	42
5.2.4 Canales de Logística.....	42
5.3 Descripción de la empresa.....	43
5.3.1 Historia.....	43
5.3.2 Misión .....	43
5.3.3 Visión .....	44
5.3.4 Objetivos .....	44
5.3.5 Valores .....	45
5.3.6 Target .....	46
5.3.7 Producto .....	46
5.3.8 Canales de Logística.....	47
5.4 Análisis estratégico .....	47
5.4.1 Análisis PESTEL.....	47
5.4.2 Perfil estratégico del entorno.....	56
5.4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	56
5.4.4 Análisis Interno .....	58
5.4.5 FODA .....	61
5.4.6 Matriz y Enfoque.....	61
5.5 Plan Operacional .....	62
5.5.1 Proceso productivo .....	62
5.5.2 Descripción de insumos.....	65
5.5.3 Descripción del producto a obtener .....	66
5.5.4 Capacidad productiva .....	66
5.5.5 Estudio de localización.....	67
5.5.6 Layout .....	68
5.5.7 Obras físicas .....	68
5.5.8 Factores que condicionan el tamaño.....	69

5.6 Plan Administrativo.....	69
5.6.1 Organigrama.....	70
5.6.2 Descripción de cargos .....	71
5.7 Plan de Marketing .....	73
5.7.1 Estrategia de producto .....	73
5.7.2 Estrategia de precio .....	74
5.7.3 Estrategia de plaza (distribución) .....	75
5.7.4 Estrategia de promoción.....	76
5.8 Plan Financiero.....	76
5.8.1 Costo plan operacional .....	77
5.8.2 Costo plan administrativo.....	78
5.8.3 Costo plan de marketing.....	79
5.8.4 Evaluación económica.....	79
<b>CAPÍTULO VI. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>83</b>
6.1 Conclusiones .....	83
6.2 Recomendaciones .....	86
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>94</b>
Anexo N°1: Variedades de cerveza ofrecidas por Cervecería Ribereña .....	94
Anexo N°2: Listado de preguntas dirigidas a los dueños de la cervecería: .....	95
Anexo N°3: Encuesta dirigida a la población Copiapina .....	97
Anexo N°4: Validación de la encuesta y sus respectivas correcciones .....	100
Anexo N°5: Respuestas de la entrevista realizada a los dueños del emprendimiento .....	102
Anexo N°6: Análisis de los datos de la encuesta .....	108
Anexo N°7: Pasos del Método de Brown y Gibson.....	118
Anexo N°8: Detalle de Costos variables unitarios .....	119

Anexo N°9: Detalle de costos fijos .....	120
Anexo N°10: Detalle de inversiones, depreciación y valor libro .....	122
Anexo N°11: Cálculo de tasa de descuento .....	125

## Índice de figuras

Figura III.1: Cinco Fuerzas de Porter.....	10
Figura III.2: Cadena de valor de Michael Porter.....	13
Figura III.3: Decisiones de productos individuales.....	19
Figura III.4: Estrategias del número de intermediarios de marketing .....	25
Figura III.5: Evolución Per Cápita (L) Cerveza en Chile.....	29
Figura III.6: Producción nacional estimada de cerveza y evolución del mercado de bebidas con alcohol.....	30
Figura III.7: Proceso Productivo de la cerveza .....	31
Figura V.1: Perfil estratégico del entorno .....	56
Figura V.2: Proceso productivo cerveza con y sin alcohol .....	64
Figura V.3: Layout propuesto .....	68
Figura V.4: Organigrama requerido según los dueños del emprendimiento .....	70
Figura V.5: Organigrama propuesto .....	70

## Índice de tablas

Tabla III.1: Matriz FODA .....	15
Tabla III.2: Matriz de cruzamiento .....	15
Tabla IV.1: Matriz de cruzamiento .....	35
Tabla IV.2 : Números de las preguntas de la entrevista agrupados por dimensión .....	37
Tabla IV.3: Números de las preguntas de la encuesta agrupados por dimensión .....	38
Tabla V.1: Análisis de la misión actual .....	43
Tabla V.2: Análisis de la visión actual .....	44
Tabla V.3: FODA.....	61
Tabla V.4: Localización para el lugar de producción .....	67
Tabla V.5: Descripción de cargo del administrador .....	71
Tabla V.6: Descripción de cargo del maestro cervecero .....	71
Tabla V.7: Descripción de cargo del vendedor .....	72
Tabla V.8: Descripción de cargo de los asistentes .....	72
Tabla V.9: Descripción de cargo del contador .....	73
Tabla V.10: Resumen de la macro estrategia de precio para la cerveza con alcohol ..	74
Tabla V.11: Resumen de la macro estrategia de precio para la cerveza sin alcohol ...	74
Tabla V.12: Costos variables totales .....	77
Tabla V.13: Costos fijos totales .....	77
Tabla V.14: Inversión en capital de trabajo .....	78
Tabla V.15: Remuneraciones .....	79
Tabla V.16: Gastos de publicidad .....	79
Tabla V.17: Proyección de ventas en unidades (botellines de 330ml) .....	80
Tabla V.18: Ingresos por ventas .....	81
Tabla V.19: Flujo de caja general .....	81

## Índice de ecuaciones

Ecuación III.1: Fórmula para obtener el valor relativo de los factores objetivos.....	16
Ecuación III.2: Fórmula para obtener el valor relativo de los factores subjetivos .....	17
Ecuación III.3: Fórmula para obtener la medida de preferencia de localización .....	17
Ecuación IV.1: Fórmula para obtener el tamaño de la muestra.....	37
Ecuación IV.2: Fórmula para obtener el tamaño de la muestra desarrollada .....	38
Ecuación V.1 : Indicador de productividad.....	66

## **Resumen**

Esta tesis corresponde a una investigación concluyente de tipo descriptiva.

El principal objetivo fue realizar un plan de negocios para un emprendimiento de cerveza artesanal llamado RooR, ubicado en la ciudad de Copiapó.

Para desarrollar el plan de negocios se recopiló información tanto de fuentes primarias como secundarias. En cuanto a las fuentes primarias, se recogió información cuantitativa mediante la realización de una encuesta, y los resultados se utilizaron principalmente para la realización de las estrategias de las variables del marketing mix; mientras que la información cualitativa se obtuvo a través de una entrevista con los dueños del emprendimiento y se utilizó para la realización del análisis interno, específicamente la cadena de valor, además de otorgar información para el plan de negocios en general. Por otra parte, en cuanto a las fuentes secundarias, estas fueron principalmente papers, tesis e información de distintos sitios web, y se utilizaron para la realización del análisis externo, donde el macroentorno se analizó a través de la herramienta PESTEL y el microentorno fue analizado con la herramienta Cinco Fuerzas de Porter. Tanto la cadena de valor, como los análisis PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter se concluyeron con un análisis FODA.

La principal conclusión fue que con todo lo propuesto en esta investigación, y con una duración de proyecto inicial de cuatro años, el negocio es rentable.

Finalmente, se incluyen recomendaciones que pueden ser de utilidad para que RooR logre un buen posicionamiento en el mercado cervecero regional.

## **CAPÍTULO I. Introducción**

En Chile los emprendimientos han tomado un protagonismo importante dentro de la economía, siendo el sustento de muchas familias especialmente en situaciones difíciles como lo es actualmente la pandemia del virus covid-19. Roa (2020) menciona que, la creación de nuevas empresas y sociedades correspondientes al año 2020 ha aumentado en un 14,4% en comparación al año anterior, siendo considerada una de las más altas desde el año 2013, si bien esta cifra es optimista, también está fuertemente ligada a la pérdida de muchos puestos de trabajos a causa del cierre de locales por la normativa sanitaria. Esto ha incentivado a muchas personas a crear emprendimientos que satisfagan las demandas del entorno y puedan brindar puestos de trabajos que ayuden a reactivar la economía local.

En la última década el consumo per cápita de cerveza en Chile ha ido en aumento, pasando de 37 a 58 litros, entre los años 2010 y 2020 respectivamente. Además, la producción de cerveza ha crecido un 82% en el mismo período ya señalado. Lo anterior es un incentivo para aquellas personas que desean entrar al rubro, considerando que producir cerveza es relativamente fácil, por lo que se puede realizar tanto a nivel casero, artesanal o industrial.

La finalidad de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para un emprendimiento productor o comercializador de cerveza artesanal en la comuna de Copiapó. Cabe destacar que este emprendimiento es relativamente nuevo, por lo cual ha solicitado la creación de una planificación formal, que les permita conocer el funcionamiento del mercado de la cerveza, los requisitos de este y los recursos mínimos necesarios para operar, con el objetivo de mantenerse vigente en los próximos años.

## **CAPÍTULO II. Aspectos Introductorios**

### 2.1 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos tanto general como específicos de esta tesis.

#### 2.1.1 Objetivo general

- Generar un Plan de Negocios, para el emprendimiento RooR dedicado a la producción y comercialización de cerveza artesanal, ubicado en la ciudad de Copiapó.

#### 2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar aspectos relevantes relacionados con los planes de negocios y su sostenibilidad.
- Desarrollar un análisis estratégico que permita determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.
- Desarrollar los Planes Operacional, Administrativo, de Marketing y Financiero que permitan conocer el funcionamiento de los procesos de la empresa, el requerimiento de personal, el análisis del marketing mix (4P) y, por último, cuantificar los planes.
- Desarrollar estrategias que permitan crear una diferenciación y posicionamiento frente a la competencia.
- Generar conclusiones y recomendaciones.

### 2.2 Alcances y limitaciones

Alcances:

- El plan se realizará para la empresa RooR, dedicada a la fabricación de cerveza artesanal, ubicada en la ciudad de Copiapó.
- Se realizará un análisis que permita minimizar los riesgos.
- Se buscará vincular el plan de negocios con la sostenibilidad.
- Se definirán estrategias para crear una ventaja competitiva frente a la competencia.
- El plan de negocios no contempla la puesta en marcha ni el control de este.

Limitaciones:

- La información obtenida tanto de fuentes primarias como secundarias es válida solo en el horizonte de tiempo definido en el estudio, ya que ante cualquier cambio los resultados se verán modificados.
- Existieron problemas para conseguir algunos datos e información, por lo que para cumplir con el n muestral se realizaron encuestas de manera presencial.

### 2.3 Planteamiento del problema

RooR es un emprendimiento ubicado en la ciudad de Copiapó, este produce y comercializa a pequeña escala cerveza artesanal, actualmente, este emprendimiento no cuenta con una planificación formal, que es indispensable para definir el camino a seguir para el negocio. Es por esto que se realizará un Plan de negocios, que le permita a la empresa lograr una mejor organización y aumentar sus probabilidades de éxito.

## **CAPÍTULO III. Marco teórico**

### **3.1 Planificación**

En términos simples, planear es definir ahora lo que se hará más adelante. La idea de la planificación es definir tareas y actividades, que permitan alcanzar determinados objetivos, utilizando eficientemente los recursos. La planificación tiene las siguientes definiciones:

Según Ander Egg (1991):

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o ilimitados. (p.25)

Robbins y Coulter (2014) señalan que: “La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)” (p.220).

En el libro El arte de planificar, se define como “Planificar es un proceso que permite organizar y seleccionar acciones que conlleven al cumplimiento de objetivos propuestos, a través de la investigación y la utilización de recursos disponibles” (Ramírez et al., 2019, p.8).

La planeación es importante porque proporciona el camino a seguir tanto para los gerentes como para los empleados, lo que permite coordinar actividades con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos (Robbins y Coulter, 2014).

Por otra parte, si bien planear no elimina la incertidumbre por completo, hacerlo permite reducir la misma, de manera de responder eficaz y eficientemente ante los cambios que puedan presentarse (Robbins y Coulter, 2014).

La planeación, además, posibilita llevar un control, a través de estándares u objetivos establecidos, permitiendo medir o evaluar el esfuerzo laboral (Robbins y Coulter, 2014).

### 3.2 Plan de Negocios

Un plan de negocios es un documento escrito de forma clara y precisa, que resulta de un proceso de planificación (Weinberger, 2009). Además, constituye una guía para crear una empresa y puede ser considerado como una herramienta de reflexión (Zorita Lloreda, 2015).

#### 3.2.1 Definiciones y beneficios

Un plan de negocios ayuda a establecer metas y estrategias, las cuales serán utilizadas por las personas al interior de la empresa y favorece el desarrollo de relaciones con personas externas a la empresa, como los inversionistas. El plan de negocios tiene tres objetivos básicos, para quien quiere iniciar un emprendimiento:

- Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad de negocios, es decir, ¿por qué existe una oportunidad así?
- Presentar el método que el emprendedor piensa adoptar para aprovechar dicha oportunidad.
- Reconocer los factores que determinarán si esta nueva iniciativa de negocios tendrá éxito.

Un plan de negocios es un documento en el que se bosqueja la idea básica que fundamenta una empresa y se describen consideraciones relacionadas con su puesta en marcha. Un plan de negocios es un plan de juego del emprendedor; cristaliza los sueños y esperanzas que lo motivan a zambullirse en la puesta en marcha. El plan de negocios debe exponer la idea básica de la nueva iniciativa de negocios e incluir descripciones de dónde se encuentra usted ahora, hacia dónde desea ir y cómo pretende llegar allí. (Longenecker, Moore, Petty y Palich, 2010, p.151)

Balanko-Dickson (2008) considera que un plan de negocio es de suma importancia tanto para empresas grandes como pequeñas, afirmando que absolutamente todos los negocios necesitan de uno, puesto que les brinda diferentes beneficios de los cuales destacan:

- Ser más organizadas y obtener mayores probabilidades de éxito.
- Obtener fuentes de financiamiento ya sea para iniciar o ampliar un negocio.
- Identificar nuevos mercados y oportunidades de negocio.

- Reducir el margen de error.
- Mejorar la administración de operaciones y volverla más eficaz.

Además, la creación de un plan de negocios detallado, entrega una oportunidad para elaborar una estrategia eficiente de desarrollo de negocios, independiente de cuál sea la meta que se quiera lograr (Balanko-Dickson, 2008).

Para finalizar Balanko-Dickson (2008) afirma que:

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales. (p.6)

### 3.2.2 Estructura del plan de negocios

La estructura de un plan de negocios varía respecto a la perspectiva de cada autor, por lo que se considerarán las partes más relevantes acorde al proyecto, en base a lo que propone Stutely (2015) y siendo complementado por algunos autores:

- Resumen Ejecutivo

Es una breve descripción de los aspectos más relevantes a tratar en el plan de negocios, tiene una extensión máxima de 3 hojas y es considerada la más relevante, ya que generalmente es la única que se lee. Este debe captar la atención del lector (inversionista) e incentivarlo a conocer más a profundidad la idea de negocio, con la finalidad de convertirlo en un potencial inversionista. Debe estar compuesto por el perfil de la empresa, el producto o servicio a ofrecer, el mercado objetivo al que va dirigido, las estrategias que se llevarán a cabo para lograr los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios (Weinberger, 2009).

- Descripción del Mercado

Proporciona la información respecto al ambiente que influye en el mercado, así como su estructura y tamaño. Para estructurar de buena forma este plan, se debe considerar la descripción de los consumidores, que muestre las preferencias y comportamiento de compra, luego analizar a los competidores, en donde se debe esclarecer con quienes se compite directamente y con quienes no. También es de suma importancia realizar un análisis respecto al poder de negociación de los proveedores, para saber si su poder de negociación es alto o bajo (Weinberger, 2009).

- Descripción de la Empresa

Una empresa puesta en marcha debe mostrar una breve información de esta y contener en primer lugar la **historia** de esta, en donde se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo se fundó la empresa?
- ¿Quién o quiénes fueron los fundadores?
- ¿Qué motivaciones o cuál fue la razón de porqué fue fundada?
- ¿Qué giro posee la empresa y cuál ha sido su evolución a lo largo del tiempo?
- ¿Qué productos o servicios ofrece y a quienes está dirigido?

En la descripción se deben considerar además las declaraciones estratégicas de la organización, tales como:

La **misión**, que se podría definir como el propósito que tiene una empresa y lo que desea lograr, ya que ésta será la encargada de guiar a la organización (Kotler y Armstrong, 2012). Para que sea exitosa debe responder a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quién trabajamos?

La **visión**, definida como la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué espera ser la empresa a futuro?, ¿Cuál es el sueño o visión que tiene el empresario?, además debe ser establecida en un periodo mayor a los 3 años (Weinberger, 2009).

También considerando “los **valores** y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados” (Wheelen y Hunger, 2007,13). En dónde respecto a los valores el autor García-Marzá (2005), establece 10 valores que deben ser considerados como fundamentales dentro de cualquier organización, siendo definidos como los siguientes:

- **Integridad:** Corresponde a la coherencia que existe entre lo que se dice y lo que se hace.
- **Credibilidad:** La confianza en las expectativas puestas en la organización.
- **Justicia:** Que exista una distribución equitativa respecto a las cargas y beneficios.
- **Diálogo:** Deben existir mecanismos de participación y consenso entre los implicados.
- **Transparencia:** La comunicación tanto interna como externa de la organización debe ser inteligible, veraz y accesible.
- **Dignidad:** Dentro de la organización debe estar presente el respeto, el fomento a los derechos humanos y los valores, en una relación recíproca entre las personas.
- **Legalidad:** Dar cumplimiento tanto a leyes como disposiciones legales.
- **Compromiso cívico:** Contribuir al desarrollo local y regional, además de tener una corresponsabilidad en el orden social.
- **Medio ambiente:** Velar por el mantenimiento y mejora del medioambiente.
- **Responsabilidad:** Anticipar y responder las expectativas y demandas sociales que pudiesen surgir.

Finalmente, los **objetivos**, que son los resultados que se obtienen de la actividad planificada, deben ser establecidos como verbos de acción, especificar lo que se quiere lograr en un periodo de tiempo determinado y si fuese posible cuantificarlos, al ser logrados deben dar cumplimiento a la misión de la organización (Wheelen y Hunger, 2007).

- Análisis Estratégico o Plan estratégico de la empresa

Un plan estratégico consiste en “adaptar a la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que haya en su entorno cambiante” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 38). En el caso de ser una empresa puesta en marcha, se busca mostrar cuáles son sus recursos, capacidades y aptitudes que le permitan diferenciarse de la competencia y crear valor a los clientes (Weinberger, 2009).

En primer lugar, se realiza un análisis del macroentorno mediante modelo PESTEL que permite identificar futuras variables macroeconómicas de interés y construir hipótesis sobre las decisiones estratégicas que le permitan a la empresa asegurar su subsistencia (Steffens, 2017). Con el paso de los años distintos autores han utilizado este análisis y lo han modificado hasta llegar a la denominación PESTEL siendo la más aceptada hoy en día, el cual está compuesto por las siguientes variables:

- Variables Políticas: Se consideran tendencias políticas que pudieran ser relevantes en el futuro y que afecten directamente la empresa, como lo son las políticas monetarias, presiones gubernamentales, ayudas al empleo, subsidios. También deben ser considerados los conflictos, la corrupción, las intervenciones que pudiese hacer el estado, entre otras (Steffens, 2017).
- Variables Económicas: Se deben contemplar variables como la evolución del PIB en el país, los impuestos, el poder adquisitivo de la población, el crecimiento o disminución de la actividad económica, con la finalidad de que la empresa pueda prepararse de mejor manera ante esas fluctuaciones. Por otro lado, también es relevante poner énfasis en cifras relativas al sector y las tendencias asociadas al consumo (Steffens, 2017).
- Variables socioculturales: Es importante conocer las características que posee una población, como su demografía, pirámide de edades, considerar sus tradiciones y raíces, analizando las necesidades que presenten los individuos (Steffens, 2017).
- Variables Tecnológicas: Considerar avances tecnológicos, nuevas prácticas en investigación y desarrollo, innovaciones en negocios que le permitan a la empresa encontrar ventajas competitivas (Steffens, 2017).
- Variables Ecológicas: Debido a la preocupación tanto de personas como los gobiernos, frente al alarmante cambio climático, niveles de contaminación que van

en aumento, se vuelve indispensable estar al tanto de las medidas tomadas tanto a nivel regional, nacional, como internacional que regularicen el desarrollo de operaciones de una organización, que pudiesen afectar negativamente o incentivar a nuevas empresas (Steffens, 2017).

- Variables Legales: Permanecer informado de las leyes y normativas del país en donde se situará la empresa, para evitar ataques judiciales y actuar de acuerdo con las obligaciones legales (Steffens, 2017).

A fin de realizar un análisis del microentorno, Michael Porter, académico de Harvard University, se enfoca en dos aspectos de suma relevancia:

- Cuáles son los factores que afectan principalmente al éxito, las que él denomina **Cinco Fuerzas Competitivas**, en donde se encuentra: Rivalidad entre los Competidores Actuales; Amenaza de Nuevos ingresos; Amenaza de los Sustitutos; Poder de Negociación de los Proveedores y Poder de negociación de los Compradores (Devoto Ratto, 2007).
- Como estas Fuerzas Competitivas afectan ya sea de forma positiva o negativa las perspectivas de rentabilidad a largo plazo dentro del sector (Devoto Ratto, 2007).

En la figura III.1 se muestran las Cinco Fuerzas de Porter:

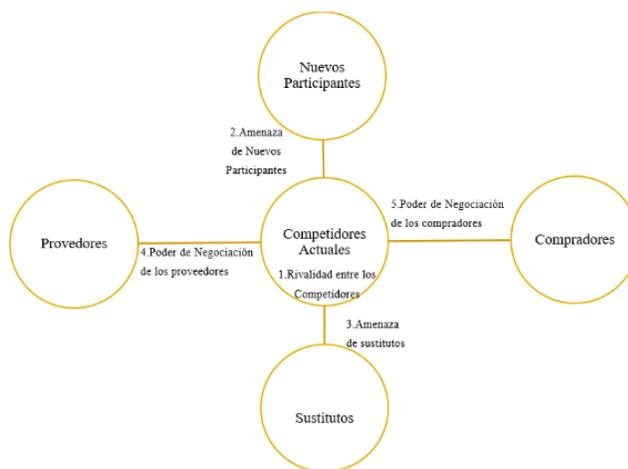


Figura III.1: Cinco Fuerzas de Porter

*Fuente: Elaboración propia.*

A continuación, se detallan los factores que influyen en cada una de las Fuerzas del diagrama de Porter:

- Factores que influyen en la Rivalidad de los actuales competidores

Cuando la Rivalidad entre los Actuales Competidores es alta, el sector industrial tiene menor atractivo (Devoto Ratto, 2007), esto ocurre cuando:

- Existe un gran número de competidores con recurso y capacidades similares.
- Hay una baja tasa de crecimiento en el mercado.
- Existen altos costos fijos y/o de almacenamiento.
- Cuando el producto posee una baja diferenciación.
- Existen altos costos de cambio.
- Cuando existen altas barreras de salida.

- Factores que influyen en la Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

Cuando la Amenaza de Nuevos Competidores es alta, el sector industrial tiene menor atractivo (Devoto Ratto, 2007), esto sucede cuando:

- Existen pocas barreras de entrada.
- Existe una baja tasa de reacción esperada.

- Factores que influyen en la Amenaza de los Sustitutos

Cuando la Amenaza de los Sustitutos es alta, el sector industrial tiene menor atractivo, esto se debe al tope de precios existente en el sector (Devoto Ratto, 2007), esta situación se da cuando:

- Existe la posibilidad de adquirir productos sustitutos cercanos.
- Cuando los compradores tienden a evaluar la relación precio/calidad.
- Cuando los costos de cambio del producto son bajos.
- Cuando los productores sustitutos tienen altos recursos y tienen una alta agresividad.
- Existe una baja lealtad a la marca.

- Factores que influyen en el Poder de Negociación de los proveedores

Cuando existe un alto poder de negociación por parte de los proveedores, la industria se vuelve menos atractiva, debido principalmente al aumento de los precios (Devoto Ratto, 2007), esto se da cuando:

- Existe un número reducido de proveedores dentro del sector.
- Cuando el insumo es indispensable para la empresa.
- Cuando existen altos costes de cambio.
- Cuando hay amenaza de integración hacia adelante (proveedores).
- Cuando existe escasez de productos sustitutos.

- Factores que influyen en el Poder de Negociación de los Compradores

Cuando existe un alto Poder de Negociación de los Compradores, el sector industrial se vuelve menos atractivo, porque estos pueden obligar a la empresa a disminuir sus costes o aumentar la calidad (Devoto Ratto, 2007), esto se genera cuando:

- Existe un bajo número de clientes o distribuidores que compran grandes volúmenes.
- Cuando la importancia del producto es baja.
- Cuando los compradores tienen bajos costes de cambio.
- Existe una alta disponibilidad de productos sustitutos o un alto grado de estandarización.

Para realizar un análisis interno se considera que la Cadena de Valor es “la serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada paso del proceso de producción, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado” (Robbins y Coulter, 2014, p. 313)

Los elementos por los que está compuesta la cadena de valor son tres, que son las **actividades de valor**, **margen** y **eslabones** (Devoto Ratto, 2013), los cuales se muestran en la siguiente figura:



Figura III.2: Cadena de valor de Michael Porter

*Fuente: Elaboración propia.*

Dentro del primer componente de la cadena de valor se encuentran **las actividades de valor** que están compuestas por actividades primarias y de apoyo, las que se detallan a continuación:

- Actividades primarias
- Logística de entrada: Se consideran aspectos como la recepción de insumos y materiales, el almacenaje de insumos y materiales, el manejo y control de inventarios, y la devolución a proveedores (Devoto Ratto, 2013).
- Operaciones: Se consideran aspectos como lo son producción, embalaje, reparación y/o mantenimiento de equipos, y control de calidad (Devoto Ratto, 2013).
- Logística de salida: Se consideran aspectos como el almacenaje de bienes producidos, el procesamiento y/o programación de pedidos, la programación de vehículos de despacho, y la operación de vehículos de despacho (Devoto Ratto, 2013).
- Marketing y ventas: Se consideran aspectos como la promoción y/o publicidad de los productos y/o servicios, las ventas, la fijación de los precios, y selección de canales de distribución (Devoto Ratto, 2013).

- Servicio postventa: Se consideran aspectos como la instalación de los productos, la reparación y suministro de repuestos, el entrenamiento en uso del o los productos, además del manejo de las quejas y reclamos (Devoto Ratto, 2013).
- Actividades de apoyo
- Infraestructura de gestión: Se consideran aspectos como la dirección general, los sistemas de planificación, la gestión financiera y contable de la empresa, el manejo de los aspectos legales y la gestión global de la calidad (Devoto Ratto, 2013).
- Manejo de recursos humanos: Se consideran aspectos como el reclutamiento y selección del personal, la evaluación, los sistemas de recompensa, las capacitaciones y desarrollo del personal, y las relaciones laborales internas (Devoto Ratto, 2013).
- Desarrollo tecnológico: Se consideran aspectos como el conocimiento que posean los expertos y los procedimientos e insumos tecnológicos (Devoto Ratto, 2013).
- Adquisiciones: Se consideran aspectos como la compra de materias primas e insumos, la compra de suministros, y la compra de otros activos (Devoto Ratto, 2013).

Dentro del segundo componente se encuentra el **margen** que es definido como “la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor” (como se citó en Andalucía Emprende y Fundación Pública Andaluza, 2019)

En el tercer y último componente están los **eslabones** que se encuentran al interior de la cadena de valor y son los encargados de reflejar la interdependencia que existe entre las distintas actividades. Estos eslabones se ven representados en las líneas punteadas de la cadena de valor y que pueden llevar a la ventaja competitiva ya sea a través de la optimización u a través de la coordinación (Devoto Ratto, 2013).

Luego de lo anterior se logra un panorama global mediante el análisis FODA, que representa una herramienta de gestión empresarial, encargada de mostrar los factores internos de la empresa, como lo son las fortalezas y debilidades, y de los factores externos que puedan afectarla, que son las oportunidades y amenazas (Cancino del Castillo, 2012), su estructura es la siguiente:

Tabla III.1: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1.-	D1.-
F2.-	D2.-
F3.-	D3.-
Oportunidades	Amenazas
O1.-	A1.-
O2.-	A2.-
O3.-	A3.-

*Fuente: Elaboración propia.*

Una vez realizada la matriz FODA y obtenido el listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se realiza una matriz de cruzamiento que busca generar estrategias que permitan mitigar los impactos negativos y aprovechar de mejor manera los impactos positivos, que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla III.2: Matriz de cruzamiento

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA

*Fuente: Elaboración propia.*

A continuación, se detallan las estrategias FO, FA, DO y DA:

- Estrategias FO: Se encargan de utilizar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades que brinde el entorno (Fred, 2013).
- Estrategias FA: Se encargan de utilizar las fortalezas de la empresa para reducir o evitar el impacto de las amenazas del entorno (Fred, 2013).

- Estrategias DO: Encargadas de superar las debilidades que posea la empresa aprovechando las oportunidades del entorno (Fred, 2013).
- Estrategias DA: Corresponden a estrategias defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades de la empresa y evitar las amenazas del entorno (Fred, 2013).

- Plan Operacional

Para ejecutar el negocio es necesario contar con la infraestructura adecuada y que posea una ubicación estratégica, que permita un sistema eficiente tanto para producción como distribución (Weinberger, 2009).

Para encontrar una ubicación estratégica se vuelve necesario realizar un estudio de localización del proyecto, ya que éste puede condicionar la tecnología a utilizar, ya sea por restricciones físicas u otras. El método de Brown y Gibson combina factores posibles de cuantificar con factores subjetivos, a los que les asigna valores ponderados de peso relativo. Este método consta de 4 etapas (Sapag Chain et al., 2014):

- Asignar un valor relativo correspondiente a cada valor objetivo ( $FO_i$ ) para cada locación viable.
- Estimar el valor relativo de cada factor subjetivo ( $FS_i$ ) para cada opción.
- Combinar los factores objetivos y subjetivos, mediante la asignación de una ponderación relativa, para obtener una medida de preferencia de localización ( $MPL$ ).
- Finalmente se selecciona la ubicación con la máxima medida de preferencia de localización.

Para llevar a cabo la aplicación del método es necesario realizar la siguiente secuencia de cálculos:

- a) Para calcular el valor relativo de los factores objetivos ( $FO_i$ ), se debe realizar la siguiente fórmula:

$$FO_t = \frac{1/C_1}{\sum_{i=1}^n 1/C_i}$$

Ecuación III.1: Fórmula para obtener el valor relativo de los factores objetivos

*Fuente: Elaboración propia.*

En dónde:

$C_i$  = Costo total anual de cada localización.

b) Para calcular el valor relativo de los factores subjetivos ( $FS_i$ ), se debe realizar la siguiente ecuación:

$$FS_i = \sum_{j=1}^n R_{ij}W_j$$

Ecuación III.2: Fórmula para obtener el valor relativo de los factores subjetivos

*Fuente: Elaboración propia.*

En dónde:

$W_j$ = Calificación determinada para cada factor subjetivo.

$R_{ij}$ = Orden Jerárquico en función de cada factor subjetivo.

c) Para calcular la medida de preferencia de localización ( $MPL$ ) se utiliza la siguiente ecuación:

$$MPL_i = K(FO_i) + (1 - K)(FS_i)$$

Ecuación III.3: Fórmula para obtener la medida de preferencia de localización

*Fuente: Elaboración propia.*

En dónde:

$K$ = Importancia relativa entre factores objetivos y subjetivos.

d) En este último paso selecciona el lugar con mayor medida de ubicación.

Luego se deben considerar los objetivos operacionales, que deben ser realizados en función de la demanda estimada y de la capacidad de producción disponible. Seguido a esto se debe hacer hincapié en las actividades previas a desarrollar antes de iniciar la producción de bienes y servicios. Finalmente se lleva a cabo el proceso de producción del bien o servicio, en dónde se realizan las actividades necesarias para generar, crear o fabricar un producto o servicio en un horizonte temporal determinado, y es aquí donde se involucran las herramientas, la maquinaria y el personal con las competencias deseadas para alcanzar las metas propuestas (Weinberger, 2009).

- Plan Administrativo

Este plan está compuesto principalmente por un organigrama, el que tiene la función de representar de manera gráfica la estructura de la organización, mostrar la jerarquía existente y dar una idea de cómo se agrupan las tareas. También se deben establecer los

requerimientos de personal, sus funciones a desempeñar, los requisitos necesarios para adquirir el puesto de trabajo y cómo funciona el sistema de pagos y retribuciones, para dar inicio al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, seguido de estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal, de motivación, desarrollo del personal y esquema de recompensas (Weinberger, 2009).

- Plan de Marketing

Comienza con la definición del público objetivo al que se espera alcanzar y el posicionamiento que espera lograr la empresa. Luego se deben considerar los objetivos que permitan evaluar el desempeño de la empresa, que deben estar preferentemente en términos cuantitativos y con un horizonte de tiempo definido (Weinberger, 2009).

Seguido a esto se tomarán decisiones que permitan posicionar los productos o servicios dentro del público objetivo, mediante la herramienta de marketing mix, la cual es un conjunto de herramientas que combina la empresa con el fin de influir en la demanda de su producto. Dichas herramientas se clasifican en 4 grandes grupos, denominados las 4Ps del marketing (Armstrong & Kotler, 2013):

- **Producto:** Combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- **Precio:** Lo que cobrará la empresa por el producto ofrecido.
- **Plaza:** Actividades que realizará la empresa para que el producto esté disponible para los consumidores meta.
- **Promoción:** Actividades que permitan comunicarse con los clientes meta, para ofrecer el producto y persuadirlos para que lo compren.

En este apartado, se hace necesario nombrar y definir las estrategias y decisiones que derivan de cada una de las 4Ps. Pues más adelante, en base a la información recopilada a lo largo de esta tesis, se seleccionarán y desarrollarán las estrategias más adecuadas para la cervecería RooR.

## Estrategias de Producto

“Los mercadólogos toman decisiones sobre productos y servicios en tres niveles: decisiones de productos individuales, decisiones de líneas de productos y decisiones de mezcla de productos” (Kotler & Armstrong, 2012, p.229).

Las decisiones de productos y servicios individuales están enfocadas en crear valor para el cliente, y son las siguientes:



Figura III.3: Decisiones de productos individuales

*Fuente: Elaboración propia.*

**Atributos del producto:** cuando se desarrolla un producto o servicio, se deben definir los beneficios que ofrecerá. Dichos beneficios se comunican y entregan mediante los atributos del producto como calidad, características, y estilo y diseño (Kotler & Armstrong, 2012).

**Asignación de marca:** una marca es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto, y la asignación de marca podría agregarle valor. Los clientes asignan significados a las marcas y desarrollan relaciones con ellas. Las marcas van más allá de los atributos físicos de un producto. (Kotler & Armstrong, 2012, p.231)

**Empaque:** “implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto” (Kotler & Armstrong, 2012, p.232). Tradicionalmente, la función del empaque era contener y proteger el producto, esto ha ido cambiando con el tiempo, transformándolo en una importante herramienta de marketing, los empaques ahora deben llevar a cabo tareas de ventas; desde llamar la atención, hasta describir el producto y venderlo (Kotler & Armstrong, 2012).

**Etiquetado:** “el etiquetado varía desde etiquetas sencillas adheridas a los productos, hasta gráficos complejos que forman parte del empaque” (Kotler & Armstrong, 2012, p.233). La etiqueta tiene distintas funciones, estas son: **identificar** el producto o la marca, **describir** varios aspectos del producto (quién lo hizo, en dónde, cuándo, y qué

contiene, cómo se usa y las medidas de seguridad), por último, debe servir para **promocionar** la marca, apoyar su posicionamiento y conectarla con los clientes (Kotler & Armstrong, 2012).

**Servicios de apoyo a productos:** “Los servicios de apoyo son una parte importante de la experiencia general del cliente con la marca” (Kotler & Armstrong, 2012, p.234). El primer paso para diseñar servicios de apoyo consiste en realizar periódicamente encuestas a los clientes para evaluar el valor de los servicios actuales y obtener ideas para servicios nuevos. Posteriormente, la empresa puede tomar medidas para solucionar problemas y añadir servicios nuevos para deleitar a los clientes y proporcionar ganancias (Kotler & Armstrong, 2012).

Por otra parte, se tienen las líneas de productos. Una línea de productos corresponde a un grupo de estos, los cuales están estrechamente relacionados dado que tienen similar funcionamiento, son vendidos a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos puntos de venta o quedan dentro de ciertos rangos de precio (Kotler & Armstrong, 2012).

La principal decisión de la línea de productos se refiere a la **extensión de la línea de productos**, es decir, al número de artículos en la línea de productos; la línea será demasiado corta si el gerente puede aumentar las utilidades añadiendo artículos; la línea será demasiado larga si el gerente puede incrementar las utilidades al eliminar artículos. Los gerentes deben analizar sus líneas de productos de forma periódica para evaluar las ventas y utilidades de cada artículo, y saber cómo contribuye cada uno de ellos al desempeño general de la línea. (Kotler & Armstrong, 2012, p.234)

Una empresa podría extender su línea de productos de dos maneras, la primera es rellenando la línea, la cual consiste en agregar más artículos al rango actual de la línea. Por otra parte, se tiene el estiramiento de una línea de productos, esto es cuando la empresa extiende su línea de productos más allá de su rango actual (Kotler & Armstrong, 2012).

Por último, están las decisiones de mezcla de productos. Se define una mezcla de productos (o cartera de productos), a todas las líneas de productos y artículos que una ofrece una compañía (Kotler & Armstrong, 2012).

Según Kotler & Armstrong (2012) la mezcla de producto tiene cuatro dimensiones:

- **Ancho:** corresponde al número de líneas de productos distintas ofrecidas por la compañía.
- **Extensión:** es el número total de artículos que tiene una compañía dentro de cada línea.
- **Profundidad:** es la cantidad de versiones ofrecidas de cada producto de la línea.
- **Consistencia:** quiere decir que tan relacionadas están entre sí las distintas líneas de productos en cuanto a su uso final, sus requerimientos de producción, sus canales de distribución o cualquier otro aspecto.

Estas dimensiones son los pilares para definir la estrategia de producto de la empresa. Una compañía tiene cuatro formas de incrementar sus negocios: Agregar nuevas líneas de productos al ensanchar su mezcla de productos, extender sus líneas de productos existentes, añadir más versiones de cada producto y buscar una mayor o menor consistencia en sus líneas de productos (Kotler & Armstrong, 2012).

### **Estrategias de Precio**

“El precio que la compañía cobra cae entre uno que es demasiado alto para producir cualquier demanda, y uno que es demasiado bajo para producir utilidades” (Kotler & Armstrong, 2012, p.291). Kotler y Armstrong (2012) definen las siguientes estrategias principales de fijación de precios:

**Fijación de precios basada en el valor para el cliente:** corresponde al establecimiento del precio basado en las percepciones del comprador y no en los costos que tuvo el vendedor.

**Fijación de precios basada en los costos:** consiste en fijar precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos.

**Fijación de precios basada en la competencia:** corresponde al establecimiento de precios con base en las estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores.

También existen estrategias de fijación de precios de productos nuevos, aquí se tienen:

**Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado:** fijar un precio elevado, con el fin de obtener ingresos máximos. La compañía vende menos, pero con un margen de utilidades mayor (Kotler & Armstrong, 2012).

**Fijación de precios para penetrar el mercado:** fijar un precio bajo, con el fin de atraer a una gran cantidad de compradores, para conseguir una importante participación en el mercado (Kotler & Armstrong, 2012).

Por otra parte, Kotler y Armstrong (2012), definen las siguientes estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos:

**Fijación de precios de línea de productos:** fijar niveles de precios entre los artículos de una línea completa de productos.

**Fijación de precios de producto opcional:** fijar precios de productos opcionales o accesorios que se venden con el producto principal.

**Fijación de precios de producto cautivo:** fijar precios de productos que deben utilizarse con el producto principal.

**Fijación de precios de subproductos:** fijar precios de subproductos de bajo valor para deshacerse de ellos.

**Fijación de precios de productos colectivos:** fijar precios de grupos de productos que se venden juntos.

Por último, según Kotler y Armstrong (2012) se tienen las estrategias de ajustes de precios:

**Fijación de precios de descuento y bonificaciones:** Reducir los precios para recompensar las respuestas de los clientes como el pronto pago o la promoción del producto.

**Fijación de precios segmentada:** Ajustar los precios de acuerdo con las diferencias entre clientes, productos, lugares.

**Fijación de precios psicológica:** considera la psicología acerca de los precios y no simplemente su economía; el precio sirve para comunicar algo acerca del producto.

**Fijación de precios promocionales:** reducir los precios temporalmente para incrementar las ventas a corto plazo.

**Fijación de precios geográfica:** ajustar los precios tomando en cuenta la ubicación geográfica de los clientes.

**Fijación de precios dinámica:** ajustar los precios de manera continua para satisfacer las características y necesidades de los clientes y las situaciones específicas.

**Fijación de precios internacionales:** ajustar los precios para mercados internacionales.

### **Estrategias de distribución (Plaza)**

“Un canal de marketing (o canal de distribución), consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios” (Kotler & Armstrong, 2012, p.341).

Aquí deben tomarse dos decisiones importantes: respecto a la organización de canal y también respecto el diseño del canal.

“El canal se desempeña mejor si incluye una compañía, agencia o mecanismo que actúe como líder y que tenga el poder de asignar las funciones y manejar el conflicto” (Kotler & Armstrong, 2012, p.345).

Entendiendo el conflicto de canal como un “desacuerdo entre los miembros del canal de marketing con respecto a las metas, funciones y recompensas” (Kotler & Armstrong, 2012, p.344).

Kotler y Armstrong (2012) señalan los siguientes tipos de organizaciones de canal:

- Canal de distribución convencional, el cual consiste en uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de ellos es una compañía individual que trata de aumentar al máximo sus utilidades, aun a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad. Ningún miembro del canal tiene tanto control sobre los demás, y no existen medios formales para asignar las funciones y resolver el conflicto de canal.
- Sistema de marketing vertical (SMV), consiste en una estructura de canal de distribución en la cual los productores, mayoristas y minoristas actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos cooperan. Existen tres principales tipos de SMV:

**SMV corporativo:** combina etapas sucesivas de producción y distribución en un mismo dueño; el liderazgo en el canal se establece gracias a la propiedad común.

**SMV contractual:** compañías independientes en diferentes niveles de producción y distribución se unen mediante el uso de contratos.

**SMV administrado:** coordina las etapas sucesivas de producción y distribución, mediante el tamaño y el poder de una de las partes.

- Sistemas de marketing horizontales, consiste en un acuerdo de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing.
- Sistemas de distribución multicanal, en este una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

Respecto al diseño de canal de marketing, este consiste en “crear canales de marketing eficaces al analizar las necesidades del cliente, establecer los objetivos del canal e identificar sus principales alternativas y evaluarlas” (Kotler & Armstrong, 2012, p.351).

- Análisis de las necesidades del consumidor: el diseño del canal de marketing comienza con el descubrimiento de lo que los consumidores metas desean del canal. Respondiendo a preguntas como: ¿Los consumidores desean comprar en lugares cercanos, o están dispuestos a viajar a lugares centralizados más distantes? ¿Prefieren comprar en persona, por teléfono o en línea? ¿Valoran un gran surtido o prefieren la especialización? ¿Los consumidores desean muchos servicios adicionales (entrega, reparación, instalación), o los obtendrán en otra parte? (Kotler & Armstrong, 2012, p.351)
- Establecimiento de los objetivos del canal: Las compañías deben establecer sus objetivos de canal de marketing en términos de los niveles elegidos de servicio al cliente. Por lo general, una empresa identifica varios segmentos que desean distintos niveles de servicio, por lo que deben decidir a cuáles segmentos servirá y cuáles son los mejores canales en cada caso. (Kotler & Armstrong, 2012, p.352)
- Identificación de las principales alternativas: esto se realiza en términos de los tipos de intermediarios, el números de ellos y las responsabilidades de cada miembro del canal (Kotler & Armstrong, 2012).

**Tipo de intermediarios:** “una compañía debe identificar los tipos de miembros de canal con que cuenta para realizar su trabajo de distribución” (Kotler & Armstrong, 2012, p.352).

En el caso del **número de intermediarios**, Kotler y Armstrong (2012) señalan que existen tres estrategias:



Figura III.4: Estrategias del número de intermediarios de marketing

*Fuente: Elaboración propia.*

**Responsabilidades de los miembros del canal:** “los productores e intermediarios deben acordar los términos y las responsabilidades de cada miembro del canal; deben acordar las políticas de precios, los términos de ventas, los derechos territoriales y los servicios específicos que debe desempeñar cada uno” (Kotler & Armstrong, 2012, p.353).

- Evaluación de las principales alternativas: una vez que la compañía ha identificado varias alternativas de canal y quiere seleccionar la que mejor satisfaga sus objetivos a largo plazo. Deberá evaluar cada alternativa de acuerdo con los criterios económicos, de control y adaptativos (Kotler & Armstrong, 2012).

### **Estrategias de Promoción**

El concepto de comunicación de marketing integrada sugiere que la compañía debe combinar las herramientas de promoción de forma cuidadosa para crear una mezcla promocional coordinada. Cada herramienta de promoción tiene características y costos únicos.

- **Publicidad:** puede llegar a masas de compradores que están dispersos geográficamente, generalmente tiene bajo costo, y permite al vendedor reenviar muchas veces el mensaje. Sin embargo, esta herramienta de promoción también tiene desventajas, ya que a pesar de que llega a muchas personas con rapidez, es impersonal y no es tan persuasiva como los vendedores de la compañía (Kotler & Armstrong, 2012).
- **Ventas personales:** se considera como la herramienta más eficaz en algunas etapas del proceso de compra. Implican una interacción personal entre dos o más personas, de tal forma que cada uno observa las necesidades y características del otro. Además, con esta herramienta el comprador a veces siente una mayor necesidad de escuchar y de responder. Sin embargo, todo lo descrito en este párrafo, conlleva un costo, una fuerza de ventas requiere un compromiso a mayor plazo que la publicidad. Las ventas personales son consideradas como la herramienta de promoción más costosa de la compañía (Kotler & Armstrong, 2012).
- **Promoción de ventas:** aquí se incluyen diversas herramientas como cupones, concursos, descuentos, bonificaciones, entre otras, las cuales tienen cualidades únicas. Dichas herramientas, captan la atención de los consumidores, ofreciendo incentivos de compra y se utilizan para elevar ofertas de productos y las ventas reducidas. Los efectos de la promoción de ventas generalmente tienen una vida corta, y no siempre son eficaces como la publicidad o las ventas personales para crear una fidelización y preferencias de los clientes con la marca (Kotler & Armstrong, 2012).
- **Relaciones públicas:** poseen una gran credibilidad, llegan a muchos prospectos que evitarían a los vendedores y la publicidad, pues llega en forma de noticia a los consumidores. Además, elevan a una compañía o un producto. Son poco utilizadas por los mercadólogos (Kotler & Armstrong, 2012).
- **Marketing directo:** aquí encontramos la promoción por correo directo y por catálogo, el marketing en línea, marketing telefónico, etc. Este instrumento posee cuatro características distintivas: es menos público (el mensaje está dirigido a una persona específica), es inmediato y personalizado, los mensajes se preparan con rapidez y son ajustados para atraer a clientes específicos, por último, es interactivo,

pues permite un el diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, además dependiendo de la respuesta de este último, los mensajes pueden ser modificados. Es por esto, que el marketing directo es adecuado para establecer relaciones con cada uno de los clientes (Kotler & Armstrong, 2012).

Existen estrategias de la mezcla de promoción, estas son:

- Estrategia de empuje, la cual “requiere usar la fuerza de ventas y promoción comercial para enviar el producto por lo canales. El fabricante promueve el producto ante los miembros del canal, quienes, a su vez, lo hacen ante los consumidores finales” (Kotler & Armstrong, 2012, p.425).
- Estrategia de atracción, esta “requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores, para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que “atraiga” el producto a lo largo del canal” (Kotler & Armstrong, 2012, p.425).

Algunas compañías de productos industriales solo utilizan la estrategia de empuje; mientras que otras solo emplean la de atracción. Sin embargo, la mayoría de las grandes empresas utilizan alguna combinación de ambas estrategias (Kotler & Armstrong, 2012).

Los efectos de las distintas herramientas de promoción varían de acuerdo con la etapa del producto en su ciclo de vida:

- En la etapa de **introducción**, la publicidad y las relaciones públicas sirven para fomentar una conciencia elevada, mientras que la promoción de ventas ayuda a promover el uso inicial del producto (Kotler & Armstrong, 2012).
- En la etapa de **crecimiento**, la publicidad y las relaciones públicas siguen influyendo poderosamente, mientras que la promoción de ventas podría reducirse, puesto que se requieren menores incentivos (Kotler & Armstrong, 2012).
- En la etapa de **madurez**, “la promoción de ventas recobra importancia respecto a la publicidad; los compradores conocen las marcas, y la publicidad sólo es necesaria para recordarles el producto” (Kotler & Armstrong, 2012, p.426).
- En la etapa de **decadencia**, “la publicidad se mantiene en un nivel de recordatorio, se abandonan las relaciones públicas y los vendedores dan escasa atención al

producto. Sin embargo, la promoción de ventas podría continuar vigente” (Kotler & Armstrong, 2012, p.426).

- Plan Financiero

En este apartado se busca demostrar si el plan será económica y financieramente viable, en donde se integran todos los planes y estrategias desarrollados anteriormente. Para su construcción se debe conocer la historia financiera de la empresa (en caso de que exista en el mercado), también requiere de datos, supuestos, políticas económicas y financieras, finalmente se debe realizar un análisis de costos que permita proyectar los estados financieros y evaluar si el negocio es rentable o no (Weinberger, 2009).

### 3.2.3 Planes de negocio sostenibles

Los planes de negocio sostenibles son aquellos orientados a minimizar los impactos negativos, mientras se aspira a conseguir un triple resultado positivo, que resulte en beneficios sociales, ambientales y económicos (Lieber, 2011).

Existen varios autores que se han referido a la vinculación de los planes de negocios con la sostenibilidad en sus investigaciones, pero en su gran mayoría éstos son orientados a grandes compañías y en menor medida las medianas y pequeñas empresas, dentro de las últimas encontramos a Luederitz, Caniglia, Colbert y Burch. (2021), quienes realizaron su investigación mediante una encuesta realizada a cervecerías artesanales de Canadá y Alemania, en donde encontraron que, para las empresas pequeñas, las estrategias de sostenibilidad no deben ser ni puramente planificadas ni exclusivamente emergentes, sino que se presenta como un proceso distribuido y colectivo, en donde el agente humano cumple un rol fundamental, puesto que las relaciones interpersonales son indispensables para apoyar el cambio transformador.

Esta tesis se llevará a cabo en una empresa que se desarrolla en la industria cervecera, y es por esto por lo que se va a contextualizar la teoría respecto a la unidad de estudio.

### 3.3 Industria cervecera

La primera cervecería en Chile surgió en 1822, en Santiago y su nombre era “La Chimba”. Sin embargo, fue a mediados del siglo XIX, que se comenzó a masificar la cerveza en el país, llegando a distintas regiones. (Asociación de Productores de Cerveza de Chile, s.f.)

#### 3.3.1 Industria cervecera nacional y local

En Chile, desde el año 2002 existe una Asociación de Productores de Cerveza, denominada ACECHI, la cual reúne a las principales empresas del sector y cuyo objetivo es representar los intereses e iniciativas de la industria. Además, genera un espacio en donde que permite la comunicación entre asociados, consumidores y organismos públicos y privados. (ACECHI, s.f.)

Dentro de los socios que conforman ACECHI, se encuentran AB InBev, Cerveza Austral, Berner, Cervecería CCU, Cervecería de mi amigo, Cerveza del puerto, Cervecería D’olbek, Guayacán, KROSS, Cervecería Kunstmann, Mahina, Cerveza +56, Cerveza Mestra, Cerveza MUNGKU, QUIMERA, SZOT, TROG, TÜBINGER, Volcanes del sur, CCU, MALTEXCO (ACECHI, s.f.).

ACECHI también, entrega información sobre las leyes y normas que deben tener en consideración quienes deseen emprender en este rubro.

El número de empresas productoras de cerveza ha tenido un gran aumento, pasando de 30 a 587, en los años 2005 y 2015 respectivamente. (ACECHI, s.f.).

En el boletín de abril de 2021, la asociación entregó datos aproximados sobre la evolución de la industria entre los años 2010 y 2020, en este aspecto destacan las siguientes cifras:



Figura III.5: Evolución Per Cápita (L) Cerveza en Chile

Fuente: Boletín Novedades ACECHI abril, 2021.

Se observa que el consumo per cápita ha tenido un crecimiento en los años señalados, aumentando un 57%, algunas de las razones que explican dicho crecimiento son el bajo contenido alcohólico de la cerveza, además de que con el paso del tiempo se ha incrementado la oferta en cuanto a variedades y estilos. Por otra parte, los consumidores son cada vez más sofisticados y tienen más conocimiento respecto al tema.

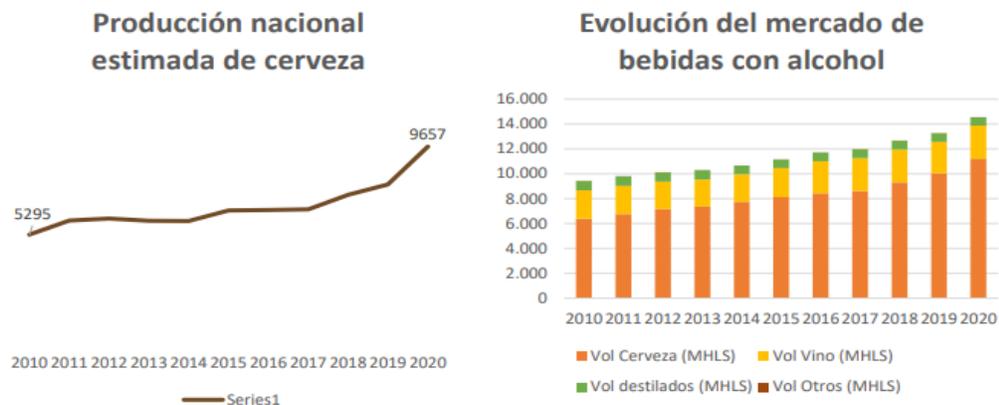


Figura III.6: Producción nacional estimada de cerveza y evolución del mercado de bebidas con alcohol

Fuente: Boletín Novedades ACECHI abril, 2021.

De los gráficos anteriores, se puede señalar que la producción nacional de cerveza ha crecido un 82%. Mientras que el mercado de bebidas alcohólicas ha evolucionado positivamente, donde se destaca el hecho de que la cerveza tiene una participación de un 77% en dicho mercado.

Los principales ingredientes con los que se elabora la cerveza son:

- Agua, contiene sales que influyen en la calidad y el sabor del producto.
- Lúpulo, otorga el amargor que es el sabor que caracteriza a la cerveza.
- Levadura, utilizada en el proceso de fermentación y que por sus componentes es capaz de transformar el azúcar del almidón en alcohol y gas carbónico.
- Cebada malteada o malta, es el cereal esencial en la preparación ya que transforma el almidón en azúcar, lo que en procesos posteriores fermenta transformándose en alcohol.

El proceso productivo de la cerveza es el que se presenta a continuación:



Figura III.7: Proceso Productivo de la cerveza

Fuente: Elaboración de la cerveza ([www.acechi.cl](http://www.acechi.cl)).

Las cervezas se clasifican según sus procesos de fermentación:

- LAGER: fermentan a baja temperatura (5°C-10°C), se caracterizan por ser bebidas espumosas, suaves y con un amargor agradable.
- ALE: fermentan a alta temperatura (5°C-25°C), poseen un sabor más fuerte y generalmente son más amargas.
- LAMBIC: fermentación espontánea, se elaboran con levaduras naturales, se caracterizan por tener poco gas y poca espuma. Este grupo de cervezas es poco conocido en Chile. (ACECHI, s.f.)

Para producir y comercializar cerveza artesanal en Chile es necesario cumplir con la siguiente legislación vigente:

La Ley No. 18.455 (1985) establece normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres y deroga Libro 1

de la ley N° 17.105, dónde se especifica en el artículo 20° que la cerveza puede ser elaborada solo con cebada malteada, lúpulo, levadura y agua. Por otro lado, respecto a la comercialización el artículo 34 esclarece que los productos de consumo directo deberán estar envasados, sellados, etiquetados y en ningún caso deberán ser envasados en bolsas.

La Ley No. 19.925 (2004) corresponde a la Ley sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas, que según el artículo 1° esta ley busca implementar medidas de prevención y rehabilitación, además de sancionar y aplicar procedimientos a quienes la infrinjan. El artículo 3° establece una clasificación mediante categorías respecto de los establecimientos dedicados al expendio de bebidas alcohólicas, a fin de transparentar los valores de las patentes. Según el artículo 6° la municipalidad podrá otorgar patentes para el expendio de bebidas alcohólicas ya sea en la parte urbana o rural de la comuna.

A nivel local, la información es escasa, por lo que se realizó una búsqueda intensiva para obtener datos de las cervecerías que actualmente operan en la región de manera formal, y las que finalmente serán parte de la competencia directa de la empresa que está siendo descrita y analizada en este informe. A continuación, se presentan las empresas que producen y comercializan cerveza artesanal, ubicadas en la región de Atacama:

- Cervecería Copayapu, ubicada en la comuna de Copiapó, ofrece cuatro variedades de cerveza artesanal:  
Copayapu Camanchaca – Copayapu Flor de Pampa – Copayapu Pilsen Desértica – Copayapu Punta Negra.
- Cervecería Ribereña, ubicada en la comuna de Vallenar, ofrece las siguientes variedades de cerveza artesanal, las cuales se describen en el Anexo N°1:  
Pilsen – Summer – Pale Ale – Pale Ale Sin Gluten – Scottish – Porter – IPA – Guayaba – Maracuyá – Mango – Chocolate.

## **CAPÍTULO IV. Metodología**

La investigación que se llevó a cabo a lo largo de esta tesis es concluyente de tipo descriptiva, en donde se analizó información cuantitativa, a través de una encuesta; e información cualitativa, a través de la realización de una entrevista.

En esta tesis lo que se hizo fue diseñar un plan de negocios, el cual se nutrió de la entrevista y de la encuesta. Como se pudo observar en el marco teórico, un plan de negocios se compone de distintos aspectos que finalmente forman su estructura, es por lo que la metodología primeramente abarcó los componentes del plan de negocios, mientras que en segundo lugar se consideró los instrumentos de recopilación de información y datos que se utilizaron.

Cabe señalar, que los dueños del emprendimiento se pusieron en contacto con las autoras de esta tesis, puesto que no cuentan con una planificación formal, y esta es indispensable para definir el camino a seguir de un negocio.

### 4.1 Componentes del plan de negocios

Este apartado reunió todos los procedimientos que son necesarios para llevar a cabo un plan de negocios exitoso.

#### 4.1.1 Descripción del mercado y descripción de la empresa

La descripción del mercado y de la empresa son componentes independientes. En el primero se señalaron aspectos del mercado en general, que son: descripción de consumidores, descripción de los productos, empresas que forman parte del mercado y canales de logística (distribuidores y proveedores). Por otra parte, en la descripción de la empresa, se definieron puntos particulares de esta, en los que se tienen: su historia, misión, visión, valores, objetivos, target, productos y canales de logística que esta utiliza (distribuidores y proveedores).

#### 4.1.2 Análisis estratégico o plan estratégico

En el plan estratégico, se realizó un levantamiento de información, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, y conocer cuáles son las amenazas y oportunidades del ambiente externo.

Para obtener las oportunidades y amenazas, que condicionan a la industria en la que se desarrolla la empresa, se utilizaron las siguientes herramientas:

- PESTEL

Este análisis sirvió para identificar el entorno en donde se desenvuelve la empresa y es fundamental para descubrir si existen oportunidades o amenazas que pudiesen afectar el ingreso al mercado, por lo que para evaluar el macroentorno se realizó una búsqueda de información proveniente de fuentes secundarias, con el fin de determinar factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que pudiesen afectar el desarrollo del mercado en el que se encuentra inserta la empresa.

- Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter creó estas cinco fuerzas para determinar el atractivo de la industria, determinando si estas afectan de forma positiva o negativa al sector, por lo que se hizo uso de esta herramienta para definir el poder de negociación tanto de clientes, como de los proveedores dentro de la industria y que tan alto o bajo es dicho poder, además se analizó información respecto a la rivalidad entre los competidores de la industria, y por último esta herramienta permitió conocer qué tan alta o baja es la amenaza de nuevos entrantes y de productos o servicios sustitutos.

- Cadena de Valor

Para el análisis interno, se evaluó la Cadena de Valor, es por esto que con el fin de recopilar la información que permitió desarrollar este punto, se realizó una entrevista estructurada la cual abarca diversas dimensiones que fueron fundamentales tanto en este análisis como en los planes que forman parte del plan de negocios.

- FODA

De la información obtenida en el macroentorno, microentorno y la parte interna de la empresa, a través de un análisis FODA se obtuvieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se ve enfrentada la empresa.

- Matriz y Enfoque

Para este apartado se realizó una matriz de cruzamiento con la información obtenida del análisis FODA, en donde se compararon las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para ver cuál era el enfoque que estas tenían, para llevar a cabo la mejor estrategia. Para complementar y explicar de mejor manera la idea expuesta anteriormente, es importante señalar que en este punto se creó una matriz, en la que se estableció las relaciones entre:

Tabla IV.1: Matriz de cruzamiento

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO	FA
Debilidades	DO	DA

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.1.3 Plan Operacional

La empresa trabaja en un nivel inicial, por lo que se evaluó la posibilidad de comprar o arrendar un local en el que puedan llevar a cabo la producción de cerveza, puesto que hoy en día trabajan a nivel casero y su proyección es crecer en el tiempo.

- Estudio de Localización

Este estudio se realizó a través del Método de Brown y Gibson, en donde se buscó evaluar mediante distintas alternativas con factores objetivos y subjetivos, cuál era la mejor localización para la planta. Es importante destacar en este punto, que los aspectos relacionados al layout, proceso productivo e insumos, se obtuvieron de la entrevista del punto 4.2.

#### 4.1.4 Plan Administrativo

En este punto se realizó un organigrama con una definición de las funciones de cada cargo dentro de la empresa, donde se señaló el recurso humano mínimo necesario para operar de manera eficiente, que fue utilizado como guía para realizar los cálculos correspondientes al balance de personal necesario en el plan financiero.

Respecto a lo anterior, es importante destacar que la información requerida se obtuvo de la entrevista expuesta en el punto 4.2.

#### 4.1.5 Plan de Marketing

Para determinar las estrategias de cada una de las variables del Marketing Mix, se hizo un análisis con la información obtenida de los dueños, y se complementó con una encuesta online mediante Google Forms, con el fin de identificar las opiniones y preferencias de los consumidores, cabe destacar que dicha encuesta se encuentra disponible en el punto 4.2.

#### 4.1.6 Plan Financiero

Aquí se realizó un presupuesto, donde se le dio valor económico a todos los planes anteriores, además se realizó una proyección de ventas, cálculo de ingresos y tasas de descuento, lo que se concluyó con el cálculo del VAN y la TIR con el fin de conocer la rentabilidad del negocio.

### 4.2 Instrumentos de recopilación de información

- Entrevista estructurada

La entrevista estructurada, corresponde a una investigación cualitativa para recopilar datos esenciales y fue respondida por los dueños de la empresa y se realizó vía online, mediante una reunión a través de la plataforma Google Meet. De lo anterior es importante destacar que, dado que existe una buena relación con las personas que componen la empresa, se realizaron dos reuniones, en primera instancia se determinó toda la información general y posteriormente, en una segunda instancia se validó todo lo que se propuso, con la información de la empresa. En la tabla IV.2 se muestran los números de las preguntas que forman parte de la entrevista, agrupados y clasificados en distintas dimensiones según correspondan:

Tabla IV.2 : Números de las preguntas de la entrevista agrupados por dimensión

Dimensión		Preguntas
I. Descripción de la empresa		1-2-3-9 y 30
II. Lineamiento Estratégico		4-5-6-7-8-10-11-12 y 13
III. Cadena de Valor		20-22-23-24-25-27-34
IV. Porter		28 y 33
V. Diagnóstico de los distintos estudios	Plan Administrativo	14 y 15
	Plan Operacional	16-17-18-19-20-21
	Plan de Marketing	26-29-31-32

Fuente: Elaboración propia.

El listado con las preguntas de la entrevista se encuentra en el Anexo N°2 y, con la información recopilada en esta, se procederá a estudiar las actividades que realiza la empresa y cómo estas se relacionan para generar un valor agregado al cliente.

- Encuesta

Para determinar la muestra se utilizó el criterio de personas mayores de 18 años, puesto que son estas personas las que pueden comprar o consumir bebidas alcohólicas. El segundo y último criterio que se utilizó para determinar la muestra, son personas que residan en la comuna de Copiapó, dando una población total de 127.967 personas, en base a la proyección realizada por el INE correspondiente al año 2021.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Ecuación IV.1: Fórmula para obtener el tamaño de la muestra

Fuente: Elaboración propia.

**En donde:**

$N$  = Total de la población

$Z$  = Nivel de confianza del 95% que es igual a 1,96

$p$  = Proporción esperada (éxito)

$q$  =  $1 - p$  (fracaso)

$d$  = Error máximo 5%

$$n = \frac{127.967 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (127.967 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 383,01 \approx 384$$

Ecuación IV.2: Fórmula para obtener el tamaño de la muestra desarrollada

*Fuente: Elaboración propia.*

Se utilizó la fórmula de muestra finita, debido a que se conocía la población y de la cual se determinó a encuestar a 384 personas.

Es importante señalar que los datos e información recopilados en la encuesta se analizaron mediante el programa Excel.

En la tabla IV.3, se pueden observar los números de las preguntas que componen la encuesta, agrupados y clasificados en diferentes dimensiones según correspondan, seguidas de la tabla, se muestran cada una de las preguntas establecidas:

Tabla IV.3: Números de las preguntas de la encuesta agrupados por dimensión

Dimensión	Preguntas
I. Información general del encuestado	1-2-3-4-5
II. Producto	6-7-8-9-11-12-13
III. Precio	16
IV. Plaza	10
V. Promoción	15
VI. Porter	14

*Fuente: Elaboración propia.*

Cabe mencionar que la encuesta se encuentra en el Anexo N°3.

### Validación de la encuesta

El instrumento se validó con 5 personas con la finalidad de establecer si la encuesta era apta para ser aplicada a la muestra, en donde surgieron las siguientes observaciones a tener en consideración:

- En las preguntas 7 y 11 falta detallar que todas las opciones deben ser respondidas para poder realizar el envío de las respuestas.
- Agregar la forma de compra (venta online o presencial), como sueles comprarlo (cervezas individuales o en pack), los tipos de envío.

- En la pregunta 6, podrían ponerse entre paréntesis algunas de las marcas que comercializan cada una de las variedades, esto con el fin de orientar a las personas que consumen cerveza, pero tienen poco o nulo conocimiento acerca de las distintas variedades de esta.
- Respecto a la pregunta 7, ¿qué pasa si no me agrada la cerveza negra por ejemplo?, podría considerarse lo siguiente “1: significa que no le agrada”.
- En la pregunta 9, ¿Cómo podría dar respuesta si consumo cerveza 2 veces al mes?, se podrían plantear las respuestas de otra forma.

Las modificaciones que se realizaron producto de la validación de la encuesta se encuentran en el Anexo N°4.

## **CAPÍTULO V. Elaboración del Plan de Negocios**

### **5.1 Resumen ejecutivo**

RooR, sociedad de Responsabilidad Limitada, nace en la comuna de Copiapó en el año 2020, fundada y conformada por Pablo Rojo Herreros y William Ortiz Cruz. La empresa se dedica a la producción y comercialización de cerveza artesanal, en la comuna de Copiapó, con la visión de expandirse a nivel regional en un futuro cercano. El principal objetivo es crecer en el tiempo, abarcando la mayoría del mercado a nivel regional, desarrollando un producto que genere una sensación de pertenencia del consumidor respecto a la cultura local y, además, ser una empresa que destaca por no generar residuos.

RooR, ofrece tres tipos de cervezas artesanales, las cuales son: Golden Ale, American Amber Ale y Porter Ale. El proceso productivo utilizado por RooR, permite que estas cervezas se caractericen por tener un sabor único. El producto se encuentra en una mezcla entre las etapas de introducción y crecimiento, puesto que si bien se lanzó hace un año, fue tan a baja escala que el mercado no es conocedor de esta cerveza.

Con el fin de ser una empresa sostenible, es que se deben seguir dos líneas importantes, la primera tiene relación con el aspecto social, en este sentido, RooR producirá cerveza sin alcohol, y la publicidad estará enfocada en generar conciencia a la población respecto al consumo de alcohol y la conducción; mientras que la otra línea corresponde al cuidado del medioambiente, con el fin de no generar residuos, se debe reutilizar el bagazo resultante del proceso de maceración, según se estime conveniente.

Respecto a la industria cervecera, que es donde se desenvuelve este emprendimiento, se puede señalar, que esta se encuentra en constante crecimiento.

El lugar de producción de cerveza de RooR, constará con una construcción de 91 metros cuadrados, ubicado en calle Villarrica #1419 en la ciudad de Copiapó, y estará compuesto por un total de seis trabajadores de tiempo completo, y un contador quien tendrá un contrato a honorarios.

El proyecto tiene una duración inicial de cuatro años, y la inversión asociada es de \$67.272.573, con lo cual se obtiene un VAN de \$44.894.468 y una TIR del 30%.

## 5.2 Descripción del mercado

La industria cervecera lleva historia en el mercado chileno, convirtiendo a la cerveza en uno de los productos más preferidos a nivel país, con un consumo promedio de 199 cervezas per cápita al año, posicionando a Chile en el quinto lugar de mayor consumo en América del Sur, según un informe realizado por Expansivity (Placencia, 2021), lo cual deja en evidencia el crecimiento que ha tenido la industria y por ende el aumento de empresas que se dedican a la producción artesanal de dicho producto.

### 5.2.1 Descripción de los consumidores

La segmentación de consumidores de cerveza en Chile comprende 3 grandes grupos, en donde se encuentra en primer lugar al segmento **Beer Geek**, considerados los cerveceros de corazón, que se caracterizan por consumir principalmente cerveza artesanal, además de estar muy informados e interesados en temas relacionados a la cerveza, su volumen de consumo es alto, pero no pasa a ser excesivo, realizan sus compras en supermercados, botillerías y bares. En segundo lugar, se tiene al segmento **Cervecero cautivo**, que suelen consumir en mayor cantidad cerveza industrial, conocen solo algunos tipos de cerveza (los más conocidos) y no están informados de lo que ocurre en la industria, su consumo es mayor al del primer segmento, adquieren sus productos en los mismos lugares que el primer segmento, solo que en menor cantidad en bar. En último lugar se encuentra el segmento **Bebedor ocasional**, quienes no consumen regularmente cerveza, no conocen mucho el mundo de la cerveza, ni distinguen los tipos que existen, compran especialmente en supermercados (Caimi, 2016).

### 5.2.2 Productos

El mercado de cervezas se divide en dos grupos, entre los cuales se encuentran las que son producidas a nivel industrial cuyo consumo es de manera masiva y por otro lado se tienen las producidas de forma artesanal, en donde esta última al año 2020 ha logrado llegar al 4% de participación del mercado total, superando a países como Colombia y México (Marchetti, 2020).

### 5.2.3 Empresas en el Mercado

La industria de cervezas a nivel nacional está compuesta por dos grandes líderes los cuales son: en primer lugar, CCU perteneciente al grupo Luksic y Heineken, que dentro de sus marcas se destacan Cristal y Escudo por la participación en ventas y cuya participación en el mercado al año 2019 fue de un 68%. En el segundo puesto se encuentra a AB InBev, empresa multinacional con sede en Bélgica, que posee marcas como Stella Artois, Budweiser, Báltica, Quilmes, Becker y Corona, con una participación de mercado de un 25,3%. Una figura comercial con participación más de “nicho” es la del Comercial Peumo de Viña Concha y Toro, ya que se especializa en cervezas denominadas “premium”, en marcas como Kross, Miller y Estrella Damn logrando una participación del 2,2% (Marchetti, 2020).

### 5.2.4 Canales de Logística

A continuación, se presentan los canales de logística utilizados por las grandes compañías cerveceras: CCU y AB InBev. Es importante destacar que CCU utiliza mayormente canales de logística propios.

**Distribuidores:** la distribución es realizada por transportes CCU en gran parte del país y en el caso de las zonas de extremo sur del país se encarga el Comercial Patagona Limitada (CCU, 2020). Por otra parte, AB InBev compone su logística en base a 5 unidades de negocio, las cuales corresponden a el Planteamiento de la Cadena de Suministro, importaciones, acarreo, bodega y distribución, esta última es manejada a través de un ruteo centralizado con el fin de cumplir rigurosamente con los horarios y cantidades correctas, la comercialización sus productos es a través de los canales B2B y B2C (Revista Negocios Globales, 2020).

**Proveedores:** si bien, no existe algún documento que respalde cuántos, y cuáles son los proveedores existentes en la industria cervecera, se realizó una búsqueda para mostrar algunos de estos: Beerwall, El Cerveceros, Comunidad Cerveceros, Wittwer, Haz tu cerveza, Soluciones Cerveceras, Prost Insumos Cerveceros, Casa Trinidad Insumos Cerveceros, entre otros. Cabe señalar que la mayoría de estos comercializan productos similares para la elaboración de cerveza, entre estos se encuentran kits básicos, insumos, equipos e ingredientes mínimos necesarios para la producción de cerveza,

específicamente se pueden nombrar algunas de estas cosas, que son: lúpulos, levadura, malta, enfriadores, fermentadores, botellas, tapadoras, selladora de latas, tapas, balanzas, artículos de limpieza, termómetros, entre otras cosas.

Luego de conocer los antecedentes generales del mercado en el que se desarrolla el emprendimiento, se procede a detallar los aspectos internos y más específicos del mismo.

### 5.3 Descripción de la empresa

Los puntos que se desarrollaron en este apartado corresponden a descripciones y lineamientos propios del emprendimiento.

#### 5.3.1 Historia

La Sociedad Productora de Cerveza Artesanal RooR Ltda., nace el año 2020, fundada por Pablo Rojo Herreros y William Ortiz Cruz, ambos egresados de la Universidad de Atacama. La idea surge luego de observar que existe poca oferta en el mercado de representantes locales en el rubro cervecero, es por lo que se plantean el desafío de integrarse como una potente alternativa en un mercado que se mantiene en crecimiento constante tanto a nivel local como nacional. Actualmente RooR, está en proceso de inicio de actividades en SII y en SAG para ser constituida legalmente como persona jurídica.

#### 5.3.2 Misión

A continuación, se presenta la misión actual que posee el emprendimiento RooR y su respectivo análisis, realizado en base a las preguntas que debe responder según Kotler y Armstrong, tal como se señaló en el marco teórico:

Tabla V.1: Análisis de la misión actual

Preguntas que debe responder una misión	Misión actual
¿Quiénes somos?	No está contenido.
¿Qué buscamos?	Establecer cercanía con los clientes.
¿Qué hacemos?	Elaborar un producto de la mejor calidad, tanto en presentación, como en su sabor.
¿Por qué lo hacemos?	Con el fin de desarrollar fuertes lazos de confianza y fidelidad.
¿Para quién lo hacemos?	No está contenido.

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que en la tabla V.1, se demuestra que la misión actual no responde a las preguntas mínimas que debería tener una misión, es que se propone la siguiente:

“Somos un emprendimiento de la ciudad de Copiapó, dedicado a la elaboración y comercialización de cerveza artesanal, desarrolladas en base a los gustos y preferencias de nuestros clientes mayores de 18 años, creando lazos de confianza y fidelidad con ellos.”

### 5.3.3 Visión

En este apartado se expone y analiza la visión actual que posee el emprendimiento RooR:

Tabla V.2: Análisis de la visión actual

	Visión actual
Preguntas que debe responder la misión	“En un mediano plazo, posicionarnos como la mejor cerveza artesanal de la región, ser un aporte al fortalecimiento y desarrollo del turismo gastronómico de Atacama. Y a largo plazo insertar a RooR de forma permanente en el circuito cervecero nacional.”
¿Qué espera ser la empresa a futuro?	Posicionarse como la mejor cerveza artesanal de la región.
¿Cuál es el sueño o visión que tiene el empresario?	Ser un aporte al fortalecimiento y desarrollo del turismo gastronómico de Atacama.
¿En qué periodo de tiempo espera lograrlo?	No está contenido.

*Fuente: Elaboración propia.*

La visión no contempla los elementos, que Weinberger indica que debería tener, por lo que se propone lo siguiente:

“Ser una empresa líder en cervecería artesanal en la región de Atacama, que además destaca por no generar residuos, al año 2026.”

### 5.3.4 Objetivos

En la entrevista, los dueños de RooR declaran que su principal objetivo es abarcar la mayoría del mercado a nivel regional, desarrollando un producto que visualmente genere una sensación de pertenencia del consumidor con respecto a la cultura local. Sin embargo, este objetivo no calza con la solicitud de los objetivos a corto plazo, por lo que se sugieren los siguientes objetivos específicos:

- Crear redes sociales propias del emprendimiento en el mes de febrero 2022.

- Realizar al menos 2 concursos a través de redes sociales, entre marzo y agosto del año 2022.
- Incrementar las ventas en un 30% entre los meses de marzo del 2022 y enero del 2023.
- Distribuir los productos en por lo menos 2 botillerías de Copiapó y 1 bar a nivel regional, al mes de febrero del 2023.
- Realizar al menos tres encuestas online, que permitan conocer los gustos y preferencias de los potenciales clientes, al mes de marzo del año 2023.
- Disminuir en al menos un 15% la cantidad de residuos generados al mes de febrero del año 2023.

#### 5.3.5 Valores

Los valores declarados por los dueños del emprendimiento RooR son los siguientes:

- **Economía circular**, en dónde el concepto de reciclaje se destaque tanto en nuestros procesos como en la presentación del producto final.
- **Calidad del producto**, entregar productos cada vez mejores al público, mediante la optimización y mejoramiento de los procesos productivos.
- **Competitividad con nuestros pares**, ser la mejor empresa de elaboración de cerveza en la región de Atacama.
- **Orientación al cliente**, conocer y cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

Con la finalidad de adecuar los valores acorde al modelo creado por García-Marzá (2005) y considerando aspectos que son de suma importancia para el negocio, se proponen los siguientes valores:

- **Medio Ambiente**: Integrar el concepto de reciclaje tanto en el proceso productivo como en la presentación del producto final.
- **Responsabilidad**: Cumplir con las expectativas de los clientes, mediante un servicio de atención excepcional y un producto de calidad.

- **Transparencia:** Disponer de información verídica de la empresa que sirva de orientación a los distintos grupos de interés, incentivando la competitividad con nuestros pares.
- **Integridad:** Ser honestos y tener fuertes principios morales, en donde sea coherente lo que se piensa, se dice y se hace.
- **Credibilidad:** Mantener las expectativas que tengan los clientes respecto de la empresa.

#### 5.3.6 Target

Los dueños de RooR señalan que su segmento objetivo corresponde a personas naturales, cuyas edades varían entre los 25 y 60 años. Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se puede destacar que en general las respuestas calzan con el perfil de “cervecero cautivo” mencionado en el apartado 5.1.1 sobre la descripción de los consumidores. Sin embargo, basándose en dichos resultados, el segmento objetivo queda definido como personas naturales cuyas edades varían entre los 18 y 29 años, pues la suma de los primeros dos rangos etarios abarca el mayor porcentaje de bebedores de cerveza en la ciudad de Copiapó. (Anexo 4, Figura A.17)

#### 5.3.7 Producto

RooR se especializa en la elaboración de 3 estilos de cervezas de tipo Ale:

**Golden Ale:** una cerveza clara, de cuerpo liviano, con un leve sabor y aroma cítrica que la hace ser muy refrescante.

**American Amber Ale:** una cerveza con lúpulos que entregan sabores afrutados, que se mezclan de manera perfecta con las maltas caramelo utilizadas especialmente para este estilo; de cuerpo medio y color ámbar cobrizo.

**Porter Ale:** una cerveza oscura, con sabor y aroma tostado intenso aportado por sus maltas negras, uno de sus ingredientes es el chocolate orgánico 100% cacao lo que la transforma en una bebida cremosa y muy agradable de consumir.

### 5.3.8 Canales de Logística

Respecto a los canales de logística del emprendimiento, estos son los siguientes:

**Distribuidores:** RooR se encarga de su distribución, no cuenta con un punto de venta, dado que es una empresa pequeña que vende la cerveza directamente a sus clientes, quienes solicitan el producto comercializado a través de redes sociales.

**Proveedores:** RooR se relaciona con dos proveedores que son: Prost e Insumos Cerveceros Casa Trinidad, donde adquieren: la cebada, lúpulos, levadura, botellas y tapas, además del equipamiento.

Luego de tener tanto el contexto del mercado como de la empresa, se realizó un análisis estratégico.

## 5.4 Análisis estratégico

Para el análisis del entorno externo, tanto a nivel macro como micro, el sector considerado fue la industria cervecera y el alcance fue a nivel nacional.

### 5.4.1 Análisis PESTEL

Para realizar el análisis del macroentorno, se utilizó la herramienta PESTEL, en donde se describieron variables que afectan a la industria desde una perspectiva: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal.

#### 5.4.1.1 Contexto Político

Para el contexto político, se exponen variables que tienen relación con la manera en que se desarrolla el gobierno.

- **Incertidumbre respecto al próximo candidato que asuma la presidencia**

En Chile durante el 18 de junio del 2021, se han realizado las primarias presidenciales con la finalidad de mostrar las preferencias que tuviesen los ciudadanos respecto a los candidatos que representen al pacto Chile Vamos y Apruebo Dignidad, en donde los elegidos fueron Sebastián Sichel y Gabriel Boric respectivamente, quienes formarán parte de las elecciones presidenciales del próximo 21 de noviembre (SERVEL, s.f.).

Esta variable es considerada una amenaza ya que estamos en un proceso de cambio, en el que no se puede determinar quién será el próximo presidente que tome el mando del país y por ende saber cuál será su programa de gobierno y que beneficios o prejuicios traerá para las industrias en general, lo anterior se traduce en inestabilidad política.

- **Lanzamiento de la Plataforma “Quiero emprender”**

El Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2021) ha puesto a disposición de los emprendedores una plataforma denominada “Quiero emprender”, la cual entrega herramientas de ayuda, en particular: cursos gratuitos de digitalización, guías para formalizar sus emprendimientos, asesorías en materia de gestión financiera, legal, contable, entre otras. Esto resulta favorable y por lo tanto se considera como una oportunidad para aquellas personas que quieran empezar sus propios negocios, sobre todo con el escenario que se vive actualmente, en donde muchas personas que han perdido su trabajo, de alguna manera buscan como subsistir.

- **Subsidio Crece**

Subsidio otorgado por Sercotec (s.f.), el cual no es reembolsable y está destinado a potenciar el crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Pueden acceder a este beneficio micro y pequeñas empresas, que cuenten con iniciación de actividades ante el servicio de impuestos internos en primera categoría y que posean ventas anuales entre 200 y 25.000 U.F., también empresas con ventas anuales inferiores a 200 U.F. solo en el caso de tener menos de un año de existencia. El apoyo que entrega es hasta de \$5.000.000 los cuales pueden ser destinados en su totalidad a inversiones y hasta \$1.000.000 en acciones de gestión empresarial. Esta variable es considerada como una oportunidad para los emprendedores que quieran crecer, ya que brinda apoyo monetario el cual es necesario para invertir en procesos o adquisición de materias primas.

Luego de lo expuesto en este apartado, y analizando el **contexto político** en general, se puede decir que existen distintos instrumentos que propicia el gobierno para emprendimientos, lo cual se considera como una oportunidad. Sin embargo, existe inestabilidad política, lo cual representa una amenaza para todas las empresas en general.

#### 5.4.1.2 Contexto Económico

A continuación, se presentan las variables económicas que afectan a la industria cervecera.

- **Baja en la tasa de desocupación nacional**

Según datos del último boletín estadístico realizado por el INE (2021a), correspondiente al trimestre julio-septiembre de 2021, se presentó una tasa de desocupación nacional del 8,4%, la cual es menor a la obtenida en el año anterior durante el mismo periodo, que fue de un 12,3%, logrando una disminución de 3,9 puntos porcentuales, debido al aumento de la fuerza laboral en sectores como alojamientos y servicio de comidas, construcción y comercio, en donde la gran parte de los trabajadores trabaja por cuenta propia. A nivel regional durante el mismo trimestre, la tasa fue de 8,4% al igual que la cifra nacional, disminuyendo en 3,4 puntos porcentuales respecto al mismo periodo anterior, lo cual se debe principalmente al crecimiento del 12% de los asalariados en sectores económicos como construcción, comercio y minería (INE, 2021b).

Este escenario puede ser considerado una oportunidad para las empresas en el futuro, ya que, si bien la tasa de desempleo sigue siendo más alta en comparación a años anteriores a la pandemia, esta presenta una tendencia a la baja, ya que las oportunidades laborales han ido en aumento, incidiendo en la recuperación económica del país.

- **Crecimiento del PIB**

Según el Informe de Política Monetaria realizado por el Banco Central de Chile (2021), correspondiente al mes de septiembre, en el segundo trimestre del año 2021 el PIB tuvo un crecimiento anual del 18,1%, debido principalmente a las políticas de apoyo al ingreso en los hogares y la adaptación de los agentes económicos al contexto causado por la pandemia. Por lo que el crecimiento proyectado para el 2021 se ve modificado positivamente respecto al propuesto en el IPOM anterior, pasando del rango 8,5 y 9,5% a 10,5 y 11,5%. Esta variable es considerada como una oportunidad para las empresas de la industria, ya que un aumento en el PIB refleja que los consumidores tienen mayor poder adquisitivo y por ende un mayor consumo.

Luego de analizar el **contexto económico**, se puede concluir que, ambas variables expuestas, apuntan a una incidencia en la recuperación económica del país, por lo tanto, se traduce en una oportunidad.

#### 5.4.1.3 Contexto Social

En este apartado se mencionan y describen variables relacionadas al aspecto social de la industria en la que se desarrolla el emprendimiento.

- **Evolución del mercado de bebidas alcohólicas**

Los datos del boletín de abril 2021, elaborado por la Asociación de Productores de Cerveza de Chile (Acechi, 2021), evidencian un crecimiento en el mercado de bebidas alcohólicas entre los años 2010 y 2020, donde se puede destacar la participación del sector cervecero por sobre los demás, con un 77%. Además, el consumo Per Cápita de cerveza ha tenido un notable aumento, pasando de 37 a 58 litros, en los mismos años anteriormente señalados. Esto es muy positivo, y por tanto representa una oportunidad para las empresas insertas en este mercado, puesto que el alza en el consumo y por tanto en la demanda de los productos ofrecidos tendrá un impacto positivo en las ventas.

- **Tendencia al consumo de bebidas de baja graduación alcohólica y cero**

Un estudio realizado por la empresa CCU (2021), indica que durante la crisis sanitaria por el COVID-19, se ha producido una tendencia en las personas, que tiene relación con el consumo de bebidas de baja y nula graduación alcohólica, lo cual representa una ventaja para el mercado cervecero, puesto que la cerveza es una de las bebidas, que presenta poca graduación de alcohol. Además, se abre una oportunidad para crear cervezas sin alcohol y de esta forma ampliar la línea de negocio.

A modo de concluir el **contexto social**, se observan variables positivas respecto al crecimiento del mercado y el consumo de bebidas con baja o nula graduación alcohólica, puesto que ambas variables representan una tendencia al alza en el consumo de cerveza y de la cerveza sin alcohol, lo cual se traduce en una oportunidad.

#### 5.4.1.4 Contexto Tecnológico

En este punto se desarrollan variables del contexto tecnológico que tienen relación con la industria cervecera.

- **Máquina que elabora cerveza artesanal (LG)**

La empresa LG ha creado el modelo “Homebrew”, que facilita la fabricación de cerveza artesanal a un solo paso, llevando la experiencia de servir una cerveza propia a todos los aficionados, amateurs o amantes de la cerveza en general. Funciona colocando una capsula de un solo uso, ya sea de malta, levadura, lúpulo y aromas a la máquina, en donde se realiza el proceso de carbonatación, fermentación, y la limpieza de manera automática, en donde el usuario solo tiene que consumir la cerveza (Smith, 2019). Este avance tecnológico es considerado como una amenaza a las empresas dedicadas a la venta de cerveza artesanal, puesto que les brinda a las personas que no posean conocimiento del proceso productivo la experiencia de crear un producto totalmente propio y único, sin la necesidad de buscar una empresa dedicada a la venta de la misma.

- **Máquina de reconocimiento varietal de cebada cervecera**

La empresa ZoomAgri desarrolladora de tecnologías de determinación de calidad agrícolas mediante Inteligencia Artificial, crea la máquina ZoomBarley que mediante una pequeña muestra puede determinar la pureza varietal de la cebada cervecera en menos de 5 minutos, para utilizar este servicio el único requisito es tener acceso a internet, ya que la empresa se encarga de entregar el escáner y la laptop de comando, los costos se asocian a cada análisis realizado siendo éste mucho más económico que los métodos tradicionales (Cebada Cervecera, 2019). Esta variable es considerada como una oportunidad para la industria debido a que al contar con una cebada de mejor calidad se traduciría en una mejor calidad en la cerveza, cumpliendo con las expectativas de un consumidor más exigente.

A modo de analizar el **contexto tecnológico**, un aspecto positivo que considerar es la máquina de reconocimiento varietal de cebada cervecera, que permite reconocer la calidad de esta, de tal forma que, si las empresas optan por la utilización de dicha máquina, entreguen un mejor producto a los consumidores. Por otra parte, la máquina

que permite elaborar cerveza casera representa una amenaza para las empresas del sector, ya que las personas pueden elaborar cerveza en su propia casa, aunque no se posea conocimiento sobre el proceso productivo de esta.

#### 5.4.1.5 Contexto Ecológico

En este apartado se exponen variables que están relacionadas con el aspecto ecológico que se relacionan con la industria de la cerveza.

- **Realización de Congreso virtual “Sustentabilidad en la industria cervecera”**

El 24 de marzo de 2021, se realizó por primera vez en Chile un Congreso virtual que fue gratuito, el cual tenía la finalidad de analizar retos, mostrar oportunidades de innovación y mejoras sustentables al rubro cervecero, en donde participaron expertos de la industria cervecera de México, España, Argentina y Chile, para compartir experiencias y conocimientos respecto a los beneficios de nuevas formas de producción sustentable (CORFO, 2021). Esto presenta una gran oportunidad específicamente a la industria de pequeños productores de cerveza artesanal, ya que es rico en información que permite la transición a una producción sustentable, optimizando los procesos productivos mientras se ahorran recursos escasos como lo son el agua y la energía, por lo que si este vuelve a realizarse durante el año 2022 sería una gran ayuda a la industria.

- **Uso de los residuos generados en el proceso de elaboración de cerveza**

Durante el proceso de producción de cerveza, se generan diversos residuos, los cuales afectan al medioambiente en distintas medidas, uno de estos residuos es el bagazo. Por cada litro de cerveza se generan 600 gramos de bagazo, este ingrediente se caracteriza por ser rico en proteínas y fibras, lo que lo convierte en una materia prima que se puede utilizar en la elaboración de distintos productos como pan, galletas, tortas, entre otros (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, 2018). Lo anterior representa una oportunidad para las empresas productoras de cerveza, ya que por una parte se puede utilizar para fabricar algún o algunos de los productos ya mencionados; y, por otro lado, se puede utilizar como subproducto para ser vendido directamente a lugares como

panaderías; todo esto con el fin de reducir el impacto ambiental que se genera en el proceso de elaboración de cerveza, y además, se produce un incremento en las ventas.

El contexto ecológico, en general representa una oportunidad, pues tanto la realización del Congreso mencionado, como el uso de residuos generados en el proceso productivo de la cerveza, apuntan a una industria sostenible, lo cual es positivo para las empresas, puesto que mejora la imagen pública de estas, lo que podría incrementar su rentabilidad.

#### 5.4.1.6 Contexto Legal

En este apartado se presentan variables del contexto legal que tiene relación y relevancia para la industria cervecera.

- **Decreto N°62**

El Decreto No. 62 (2020) modifica la Ley No. 19.496, respecto al Reglamento que regula el sistema No Molestar o Antispam, menciona que se contará con un sistema electrónico, expedito y seguro, que permitirá a los consumidores inscribirse y solicitar la suspensión de toda comunicación promocional o publicitaria no deseada, ya sea por correo electrónico, correo postal, fax, llamada telefónica o mensajería.

Esto presenta una amenaza hacia las empresas que publiquen sus productos mediante el correo electrónico u otro de los medios mencionados, dado que reduce el número de personas que puedan llegar a ser posibles consumidores.

- **Ley N°21.363**

Esta nueva Ley fue publicada el 06 de agosto de 2021, comprende modificaciones a la Ley No. 19.925, sobre el expendio y consumo de bebidas alcohólicas, y trata específicamente sobre normas respecto a la comercialización y publicidad de las bebidas alcohólicas, en donde se prohíbe la venta de dichas bebidas en estaciones de servicio, bombas bencineras, también se prohíbe el ingreso de menores de edad a cabarés, cantinas, bares y discotecas que expendan bebidas alcohólicas, exigiendo la cedula de identidad a todas las personas que ingresen. Otra de las partes relevantes de esta ley es el etiquetado que poseerá toda bebida que en su graduación alcohólica sea

mayor o igual a 0,5 grados, pues deberá contener advertencias sobre su consumo nocivo, donde el responsable de adherir estas etiquetas es el productor o importador. Respecto a la publicidad en televisión solo será autorizada en el horario de 22:00 y 06:00 hrs, la publicidad tanto en actividades y artículos deportivos quedan prohibidos, y cada establecimiento que se dedique a la venta de este tipo de bebidas debe exigir la cedula de identidad a los compradores (Ley No. 21.363, 2021). Esta variable es considerada como una amenaza directa hacia las productoras de cerveza y bebidas alcohólicas en general, puesto que limita fuertemente la publicidad, la cual es fundamental para dar a conocer y comercializar el producto, además de aumentar los costes correspondientes para adaptar el etiquetado obligatorio a los envases.

- **Ley N°18.455**

La Ley No. 18.455 (1985) establece normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres y deroga Libro 1 de la ley N° 17.105, dónde se especifica en el artículo 20° que la cerveza puede ser elaborada solo con cebada malteada, lúpulo, levadura y agua. Por otro lado, respecto a la comercialización el artículo 34 esclarece que los productos de consumo directo deberán estar envasados, sellados, etiquetados y en ningún caso deberán ser envasados en bolsas.

- **Ley N°20.727**

La Ley No. 20.727 (2014) introduce modificaciones a la legislación tributaria en materia de factura electrónica y dispone otras medidas que indica, específicamente establece el uso obligatorio de factura electrónica, además de otros documentos tributarios electrónicos como liquidación factura, notas de crédito y débito y factura de compra. Aunque es una Ley obligatoria, es una oportunidad para las empresas, puesto que genera una serie de beneficios, tales como: ahorro de tiempo y dinero, elimina el riesgo de pérdida de documentos, mejora la rapidez y confiabilidad y del proceso de facturación, mejora la imagen de credibilidad y transparencia de las empresas, entre otros.

- **Ley 20.920**

La Ley No. 20.920 (2016) establece que, debido a los grandes volúmenes de basura que son generados anualmente, se establece un marco legal que regula la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y fomento al reciclaje. La Responsabilidad Extendida del Productor, obliga a los fabricantes de productos prioritarios (baterías, pilas, neumáticos, envases, embalajes, aceites lubricantes, aparatos eléctricos y electrónicos) a organizar y financiar la gestión de los residuos derivados de los productos que se comercialicen en el país, por otro lado las empresas que importen estos productos, deberán ser registrados en el catastro público de empresarios y/o fabricantes; organizar y financiar la recolección y tratamiento de los productos recolectados; y asegurar que el tratamiento sea realizado por personal autorizado, para cumplir las metas de recolección y valorización de dichos residuos. Las responsabilidades del consumidor establecen que éstos deben separar los residuos prioritarios y entregarlos a los gestores autorizados.

Esta variable es negativa para la industria, debido a los gastos en que se incurre respecto a la disposición final de los plásticos. Por otro lado, brinda una oportunidad para las empresas que se dediquen a utilizar productos que sean biodegradables, puesto que no tendrán que incurrir en gastos de recolección. Por último, también favorece a los consumidores dándoles la posibilidad de no preocuparse de la disposición final de los envases.

Luego de analizado el contexto legal, se puede concluir que aquellas amenazas que son más relevantes en este aspecto son la regulación del sistema antispam, puesto que le afecta de manera más directa a las pequeñas empresas, que no cuentan con los recursos suficientes para darse a conocer; por otra parte la modificación de la Ley del expendio y consumo de bebidas alcohólicas, corresponde a una limitación en la publicidad y modifica el etiquetado, haciendo ver las bebidas alcohólicas como un producto totalmente negativo, lo que podría desincentivar el consumo de las mismas.

Luego de realizado el análisis del macroentorno, este se puede resumir en un perfil estratégico del entorno.

### 5.4.2 Perfil estratégico del entorno

A continuación, se presenta el perfil estratégico, donde se clasifican las variables según como afectan a la industria ya sea positiva o negativamente.

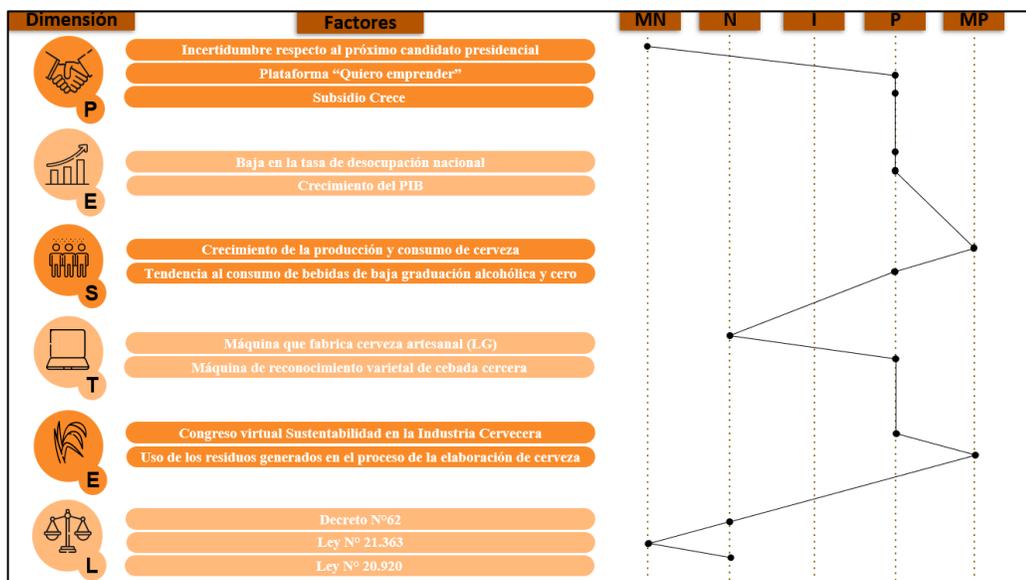


Figura V.1: Perfil estratégico del entorno

Fuente: Elaboración propia.

**Donde:**

MN: Muy negativa.

N: Negativa.

I: Indiferente.

P: Positiva.

MP: Muy Positiva.

Luego de realizado el análisis del macroentorno, se puede observar que existen más variables positivas que negativas que afectan a la industria cervecera, lo cual es favorable para el negocio.

### 5.4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para realizar el análisis del microentorno, se desarrolló cada uno de los componentes de las cinco fuerzas de Porter.

#### 5.4.3.1 Rivalidad entre los actuales competidores

A nivel nacional, según datos obtenidos de las estadísticas de empresas por actividad económica realizadas por el SII (s.f.); en el año 2005 solo había 29 empresas en el sector; al año 2015 ya formaban parte del mercado 584 empresas; el último dato corresponde al año 2019, donde se menciona que las empresas que compiten dentro de la industria cervecera ascienden a 1.047. Lo anterior, deja en evidencia que existe un gran número de competidores en el mercado y que además este tiene una alta tasa de crecimiento.

La información entregada, indica que la rivalidad entre los competidores es alta y por tanto es una amenaza para quienes están dentro del mercado cervecero.

#### 5.4.3.2 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

En la industria cervecera, respecto a la inversión en capital inicial, esta es relativamente baja, siendo posible encontrar páginas web en donde se comercializan kits de fabricación básicos y a un bajo costo, sumado también al fácil acceso que se tiene al *know how* cervecero, pues existen manuales disponibles en la web que detallan el proceso. Además, existe una baja diferenciación en los productos que se ofrecen en este mercado, lo que hace que los costos de cambio para el comprador sean bajos. Por otra parte, existe una baja tasa de reacción de los competidores actuales, debido a que, como se mencionó en el apartado anterior hay una alta tasa de crecimiento del mercado, dentro de este mismo punto cabe destacar, que, si bien existen noticias respecto a represalias dentro del mercado, estas son escasas (Cárdenas, 2014) (24Horas, 2017).

Por todo lo anterior, es que la amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado es alta.

#### 5.4.3.3 Amenaza de productos sustitutos

Dentro del mercado de bebidas alcohólicas, existe una amplia variedad de productos que podrían ser considerados como sustitutos, en donde se encuentran las bebidas fermentadas (a excepción de la cerveza), bebidas destiladas, bebidas fortificadas, licores y cremas (Zamorano, 2017).

La amenaza de productos sustitutos es **alta**, debido a que, existe una amplia gama de productos por los cuales podría ser reemplazada la cerveza.

#### 5.4.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Al año 2021 en Chile, existen al menos 10 proveedores en la industria cervecera, la mayoría de estos ofrece ingredientes, equipos, kits e insumos mínimos necesarios para producir cerveza, entre estos proveedores se encuentran: Beerwall, El Cervecero, Comunidad Cervecera, Wittwer, Haz tu cerveza, Soluciones Cerveceras, Prost Insumos Cerveceros, Casa Trinidad Insumos Cerveceros, entre otros. Si bien se desconoce el número exacto de proveedores en el mercado, tras una búsqueda intensiva de información, se estableció que existe una cantidad de 10 proveedores, además, como se indicó en el punto 5.4.3.1 en el mercado cervecero al año 2021 hay 1.047 empresas, cifra alta en comparación al número de proveedores. Es por lo anterior que el poder de negociación de los proveedores se considera alto, representando una amenaza para la industria.

#### 5.4.3.5 Poder de negociación de los compradores

Como se vio en el apartado 5.3.3.3, existen múltiples productos que sustituyen a la cerveza, por lo mismo se puede señalar que los compradores tienen bajos costos de cambio, y finalmente es el cliente quien decide que comprar y a quién comprarle, es por lo que el poder de negociación de los compradores es alto, lo cual representa una amenaza para la industria.

#### 5.4.4 Análisis Interno

A continuación, se presenta el análisis interno del emprendimiento, el cual muestra características, recursos factores, medios, habilidades y capacidades con las que cuenta el mismo para hacer frente al entorno.

#### 5.4.4.1 Cadena de Valor

La información contenida en este apartado fue recopilada de una entrevista directa realizada a los dueños del emprendimiento, y cuyas respuestas se encuentran contenidas en el Anexo N°5.

##### **Actividades primarias**

Las actividades primarias que considera actualmente el emprendimiento RooR son las siguientes:

- Logística de entrada

Los insumos son comprados en la ciudad de Santiago debido a la inexistencia de proveedores en ciudades o localidades más cercanas a la comuna de Copiapó, los proveedores actualmente son dos y corresponden a Insumos Prost e Insumos Cervecedores Casa Trinidad. Para asegurar la calidad en la adquisición de los insumos se solicitan fichas técnicas, y el personal procede a realizar una revisión basada en su experiencia y conocimientos, con la finalidad de que los insumos adquiridos no posean anomalías o fallas que pudiesen afectar el proceso productivo. Respecto al almacenamiento de los insumos y materiales estos son almacenados en bodegas provisorias y/o lugares con acceso a cadena de frío para asegurar la calidad, el control de existencias se realiza mediante el uso de planillas Excel.

- Operaciones

RooR opera en la ciudad de Copiapó, actualmente no cuenta con local fijo dedicado a la venta del producto final, todas las labores asociadas a la producción, embalaje y control de calidad es realizado en una habitación de domicilio particular, la cual cumple con toda la normativa y requerimientos exigidos para la producción de cerveza artesanal, cabe mencionar que los dueños del emprendimiento poseen gran conocimiento respecto al proceso productivo.

- Logística de salida

RooR al ser productor a baja escala mantiene niveles bajos de inventario, con un total de 750 botellines de cervezas de 330ml mensuales, acorde a la demanda de su público objetivo, los despachos se realizan en un vehículo particular y se entregan en el domicilio del cliente o en un lugar de mutuo acuerdo.

- Marketing y ventas

La empresa promociona sus productos mediante redes sociales personales (Facebook e Instagram) además de utilizar publicidad de boca a boca, el precio es establecido conforme al mercado y competencias actuales, existiendo descuentos asociados a la compra del formato de 24 unidades. Respecto a la selección de canales de distribución RooR utiliza un canal de distribución directo (sin ningún tipo de intermediario).

- Servicio

Actualmente el emprendimiento cuenta con canales clásicos de servicio postventa, que les permite poseer clientela cautiva, entre los cuales se encuentra:

- Cambios y devoluciones, en caso de que el producto no cumpla con lo esperado.
- Descuentos asociados al retorno de botellas usadas, las cuales son retiradas en el domicilio del cliente.

### **Actividades secundarias**

En las actividades secundarias que posee RooR, se encuentran las siguientes:

- Infraestructura de gestión

Como el emprendimiento es pequeño y constituido únicamente por los dueños, aspectos relacionados con la dirección general, sistemas de planificación, gestión financiera y contable, entre otros aspectos relevantes no están establecidos.

- Manejo de Recursos Humanos

Debido a que la empresa solo está constituida por los dueños de la empresa, no existe reclutamiento, selección de personal, esquema de recompensas, perfiles ni descripción de cargos, por ende, las responsabilidades son delegadas acordes a la necesidad que pudiese surgir en el momento.

- Desarrollo de tecnología

Las tecnologías y procesos productivos que utiliza la empresa en la actualidad corresponden a procedimientos y técnicas clásicas de las cervecerías alemanas y belgas.

- Adquisiciones

La compra de materias primas, insumos y equipamiento es realizada en las tiendas de insumos Prost e Insumos Cerveceros Casa Trinidad.

### 5.4.5 FODA

A continuación, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, obtenidas del análisis tanto externo como interno.

Tabla V.3: FODA

Fortalezas	Debilidades
F1: Poseen vehículo que le permite llegar a los clientes. F2: Elaboran tres tipos de cerveza distintos, lo que les permite llegar a distintos tipos de clientes. F3: Clientela cautiva. F4: Conocimiento del proceso productivo.	D1: Tienen poca diferenciación en comparación con la cerveza artesanal e industrial. D2: No cuentan con un local para la producción y venta del producto final. D3: No tienen redes sociales ni página web exclusivas de la marca. D4: El emprendimiento no cuenta con lineamientos estratégicos bien definidos.
Oportunidades	Amenazas
O1: Instrumentos que propicia el gobierno para emprendimientos. O2: Tendencia al alza en el consumo de cerveza en general, incluyendo la sin alcohol. O3: Existencia de una máquina que permite reconocer la calidad de la cebada cervecera. O4: Industria cervecera sostenible.	A1: Inestabilidad política. A2: Regulación del sistema antispam. A3: Modificación de la Ley sobre el expendio y consumo de bebidas alcohólicas. A4: Alta amenaza de ingreso de nuevos competidores. A5: Alto poder de negociación de los compradores.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.4.6 Matriz y Enfoque

- Enfoque de éxito

F2O2: Elaborar cervezas de distintos tipos, permite llegar a nuevos clientes que estén dispuestos a probar variados tipos de cerveza, permitiendo aprovechar la tendencia al alza de consumo de la misma.

F4O4: Al tener un conocimiento del proceso productivo, existe una mayor facilidad para aprender nuevos procesos que permitan llevar al negocio hacia la sostenibilidad.

- Enfoque de reacción

F2A4: Si bien la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, RooR ya cuenta con tres variedades distintas, lo cual es una ventaja en comparación a quienes recién quieren entrar al mercado, y estas variedades deben seguir aumentando en el tiempo, con el fin de abarcar más clientes.

F3A4: A pesar de la alta amenazas de ingreso de nuevo competidores al mercado, un plus importante es que RooR ya posee clientela cautiva, que los posibles nuevos competidores no tienen, por lo que para mantener a estos clientes y llegar a nuevos consumidores, se deben conocer sus expectativas para satisfacer sus necesidades.

F4A4: El tener conocimiento sobre el proceso productivo, es una ventaja relevante frente a nuevos competidores que ingresen al mercado.

- Enfoque de adaptación

D2O3: El hecho de no tener como mínimo un lugar para la producción hace que se dificulte adquirir nuevas maquinarias con más tecnología, por no contar con un espacio adecuado para utilizarla.

- Enfoque de supervivencia

D1A5: El alto poder de negociación de los compradores en conjunto con la poca diferenciación que posee RooR respecto a otras cervezas artesanales o industriales, aumentan la posibilidad de perder potenciales clientes. Aumentar la línea de productos, es una buena estrategia para minimizar este impacto.

Ya teniendo el análisis estratégico, tanto interno como externo, se puede proceder a la realización de los cuatro planes que forman parte del plan de negocios.

Antes de comenzar a describir los planes, es importante destacar que se considerará la producción tanto de la cerveza con alcohol como de la cerveza sin alcohol.

## 5.5 Plan Operacional

En este apartado se consideraron todos los aspectos relacionados a la parte operativa del negocio, en cuanto a procesos, capacidad productiva, recursos necesarios, localización y layout.

### 5.5.1 Proceso productivo

El proceso productivo que se describe a continuación contempla la producción de la cerveza con y sin alcohol.

Antes de comenzar el proceso productivo, los maestros cerveceros deben determinar la receta a utilizar, ya sea de fuentes propias o externas.

Es importante señalar que, RooR compra el grano de malta listo para ser introducido en el proceso. Además, se utilizan los procedimientos y técnicas clásicas de las cervecerías alemanas y belgas, lo cual consiste en un proceso productivo de cuatro etapas:

- **Maceración:** en esta etapa, se mezcla la malta con agua y se mantiene a una temperatura y tiempo determinados, según lo que requiera el tipo de cerveza a producir. Luego de macerar, se procede a filtrar, de lo cual se obtiene el mosto líquido de los restos de malta.
- **Lavado de cebada:** esta parte del proceso se realiza en paralelo con el filtrado del mosto, los granos de cebada se sumergen en agua caliente a una temperatura mayor a 70°C, con el fin de sacar el azúcar que les queda.
- **Cocción:** el mosto se lleva a hervir, esta cocción se realiza con el fin de esterilizar, coagular las proteínas (para posteriormente eliminarlas) y para obtener el amargor del lúpulo. El tiempo de cocción varía dependiendo del tipo de cerveza. Luego se deja enfriar por un tiempo máximo de 60 minutos. Cabe mencionar que el tiempo de elaboración total tarda aproximadamente 5 horas.
- **Fermentación:** en esta etapa, la levadura transforma los azúcares fermentables del mosto en gas carbónico y alcohol. La temperatura a la que se realiza esta parte del proceso depende del tipo de cerveza a producir. Posterior a esto la cerveza pasa a una etapa de maduración, la cual dura 14 días, esto se realiza con el fin de lograr una buena clarificación y para terminar de completar sus sabores y aromas. Luego, se procede a filtrar, para separar los posibles restos de levadura que pueda tener la cerveza.
- Por último, la cerveza es envasada en botellines de 330ml previamente higienizadas, para llegar al consumidor final.

- Si se quiere producir cerveza sin alcohol, antes de envasar el producto, se debe introducir la cerveza en un filtro de osmosis inversa, donde en una parte del filtro queda el agua con alcohol, y en el otro lado queda una pasta con el resto de los ingredientes, aromas y sabores, esta pasta se debe rehidratar, pues ha perdido el agua, y luego carbonatar.
- Finalmente, es envasada al igual que la cerveza con alcohol, en botellines de 330ml, previamente higienizadas, para ser distribuidas al consumidor final.

A continuación, a modo de mostrar el proceso productivo de manera más amigable para el lector, se presenta un flujo de dicho proceso, para la producción de ambos tipos de cerveza:

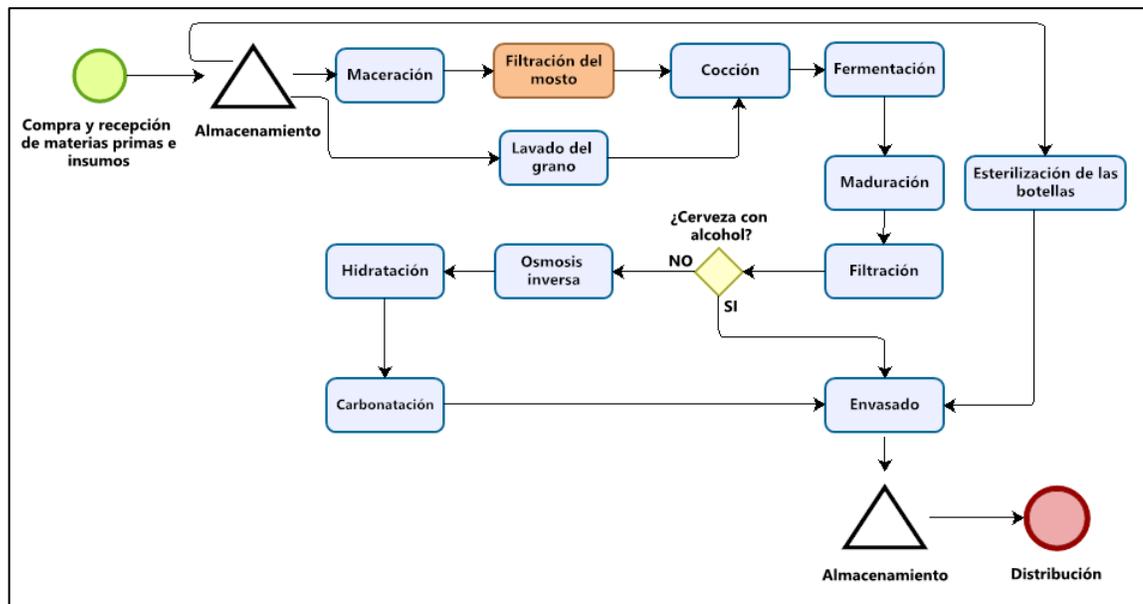


Figura V.2: Proceso productivo cerveza con y sin alcohol

Fuente: Elaboración propia.

El proceso “filtración del mosto” se ha pintado de otro color, pues es en esta etapa donde se produce residuo, que es bagazo de cerveza, al cual se le buscará la forma de no desecharlo con el fin de ser una empresa sostenible.

### 5.5.2 Descripción de insumos

Para lograr obtener una producción eficiente y fluida, se consideraron los siguientes insumos:

- Gas licuado de petróleo (GLP): Corresponde a una mezcla de hidrocarburos (propano y butano), que se obtienen a través de la refinación del petróleo y procesamiento del gas natural, se comercializa en cilindros y es utilizado en la fase de maceración, lavado y cocción de la cerveza.
- Agua purificada: Agua tratada por osmosis inversa o destilación, se utiliza para garantizar la seguridad y salubridad en la elaboración de productos.
- Malta: Granos de cereal usualmente de cebada, que son sometidos a un proceso de malteado para ser convertidos en malta, es esencial dentro del proceso productivo.
- Lúpulo: Corresponde a la parte seca y florecida de la planta lúpulo, se utiliza mayormente en la producción de cerveza, puesto que aporta el amargor, equilibra los sabores y brinda el aroma.
- Levadura: Hongo unicelular encargado de transformar los azúcares que provienen del mosto de la malta en alcohol, dióxido de carbono y etanol.
- Botellín: Envase de vidrio, químicamente inerte, que no interfiere en el color ni sabor de bebidas.
- Tapa: Encargadas de sellar el botellín, están fabricadas usualmente con láminas de acero libre de estaño y que cuentan con un recubrimiento plástico.
- Soda cáustica: Tipo de hidróxido cáustico utilizado como base para la fabricación de detergentes, debe ser usado en una temperatura de 70 a 80°C, es altamente efectiva para remover suciedad (proteínas y grasas), puede ser utilizada en la limpieza de instrumentos de acero inoxidable, aceros, gomas, PVC y polietilenos.
- Ácido fosfórico: Líquido espeso y transparente utilizado para remover depósitos calcáreos.
- Insumos de oficina: Resmas tamaño carta, tintas para impresora, carpetas, lapiceras, entre otros.
- Insumos básicos: Cloro, limpia pisos, desodorante ambiental, limpiavidrios, alcohol gel, entre otros.

### 5.5.3 Descripción del producto a obtener

Los productos por obtener que ya posee el emprendimiento son tres tipos de cerveza los cuales están mencionados a mayor detalle en el punto 5.2.7 de este documento, además se considera una línea de cervezas sin alcohol, las cuales presentan los mismos atributos a excepción de la graduación alcohólica.

### 5.5.4 Capacidad productiva

Para lograr medir la capacidad productiva, se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Unidades de medición del nivel de producción

La principal unidad de medida será la siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cervezas producidas}}{\text{Horas hombre empleadas}}$$

Ecuación V.1 : Indicador de productividad

*Fuente: Elaboración propia.*

- Tasa de producción por unidad de tiempo

El proceso de elaboración de cerveza artesanal comprende en total 5 horas aproximadamente, la empresa contará con equipamiento necesario para producir 150 litros por cocción, la cual podrá ser realizada sólo una vez en el día debido a que los trabajadores cuentan con jornada laboral de 8 horas diarias.

Para realizar el cálculo de la cantidad máxima que puede ser producida dentro del mes, se consideran 21 días laborales (descontando fines de semana y feriados), lo que da una producción mensual de 3.150 litros de cerveza, que en botellines se traduce a 9.545 botellines de 330 ml.

### 5.5.5 Estudio de localización

Para determinar la localización del lugar donde se producirán las cervezas, se realizaron los pasos que constituyen al método de Brown y Gibson (las tablas de cada una de las etapas del método se encuentran en el Anexo N°7). En los factores objetivos se consideró el costo de arriendo y el costo de ambientación del lugar. Mientras que los factores subjetivos considerados fueron: acceso locomoción colectiva, equipación necesaria y cercanía con el centro de Copiapó; tanto a los factores objetivos como subjetivos se les otorgó una ponderación de 50%. Además, es necesario mencionar que, para la realización del método, se consideraron tres localizaciones ubicadas dentro de la comuna de Copiapó, y son las siguientes:

- Una bodega, cuya ubicación específica se encuentra en el callejón Rafael Zorraindo #103.
- Una casa rústica, ubicada en el callejón El Inca.
- Un local comercial, ubicado en calle Villarrica #1419.

Cabe destacar que los tres lugares tienen el espacio suficiente necesario para la producción de cerveza del emprendimiento.

Luego de realizadas todas las etapas del método ya mencionado, y como se puede observar en la siguiente tabla, el lugar más apto para la localización para la producción de cerveza de RooR, corresponde al local comercial antes mencionado.

Tabla V.4: Localización para el lugar de producción

	Alternativa de localización		
	Bodega	Local comercial	Casa rústica
FOi	0,30282	0,34275	0,35443
FSi	0,3125	0,5	0,1875
MPLi	0,30766	0,42138	0,27097

Fuente: Elaboración propia.

### 5.5.6 Layout

En el siguiente apartado, se presenta el layout propuesto del lugar de producción acorde a los requerimientos del emprendimiento RooR:

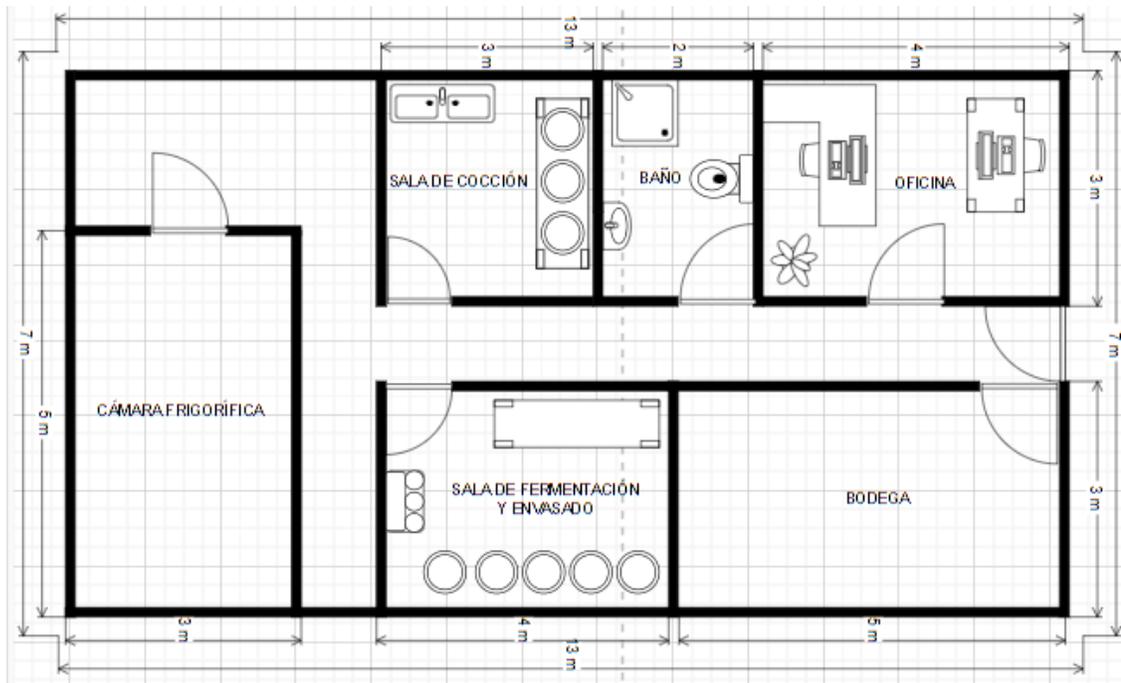


Figura V.3: Layout propuesto

*Fuente: Elaboración propia.*

### 5.5.7 Obras físicas

Las obras físicas en general serán construidas con paredes de material ligero y piso de concreto, debido a que la ubicación a seleccionar ya cuenta con una infraestructura exterior, lo que vuelve necesario acondicionar sólo el interior, la obra física en su totalidad medirá 91 metros cuadrados, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- Oficina: La oficina estará construida con paredes de material ligero, con pintura de color blanco, en la cual estarán ubicados los escritorios tanto del administrador como del vendedor. Medirá 3 x 4 metros cuadrados.
- Baño: El baño estará construido con paredes de material ligero, recubierto por cerámica, al igual que el piso, siendo ambos de color blanco sin diseños y compuesto por una ducha, un lavamanos y un WC. Medirá 2 x 3 metros cuadrados.

- Sala de cocción: Estará ubicada la sala de cocción, con su respectiva maquinaria, además de contar con un grifo de cocina. Medirá 3 x 3 metros cuadrados.
- Sala de fermentación y envasado: Habitación en dónde se guardará la cerveza en los contenedores cónicos para su fermentación, el equipo de osmosis inversa requerido para la producción de cerveza sin alcohol, también se realizarán labores de envasado y etiquetado. Medirá 3 x 4 metros cuadrados.
- Cámara frigorífica: Habitación en donde se almacenarán los botellines de cerveza, a una temperatura de 5°C, permitiendo su óptima conservación. Medirá 3 x 5 metros cuadrados.
- Bodega: Habitación en dónde se almacenarán las materias primas e insumos requeridos en el proceso productivo. Medirá 3 x 5 metros cuadrados.

#### 5.5.8 Factores que condicionan el tamaño

Los factores condicionantes están asociados al ámbito legal, en dónde existen ciertas normativas a las cuales se debe dar cumplimiento para que la cervecería artesanal pueda ser implementada, y se muestran a continuación:

- El título II del Decreto Supremo 594 (2019), correspondiente a la aprobación del reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo, indica en el artículo 22 y 23 que el número mínimo de artefactos a implementar en un lugar de trabajo constituido por 10 o menos trabajadores, será conformado por una ducha, un lavatorio y un excusado con taza de WC, además en ese caso será considerado un servicio de higiénico de uso universal.

#### 5.6 Plan Administrativo

A continuación, se presentan los requerimientos de personal necesario, que indicaron los dueños del emprendimiento para trabajar de manera óptima.

### 5.6.1 Organigrama

Considerando el personal requerido según lo señalado por RooR en la entrevista, el organigrama queda de la siguiente manera:

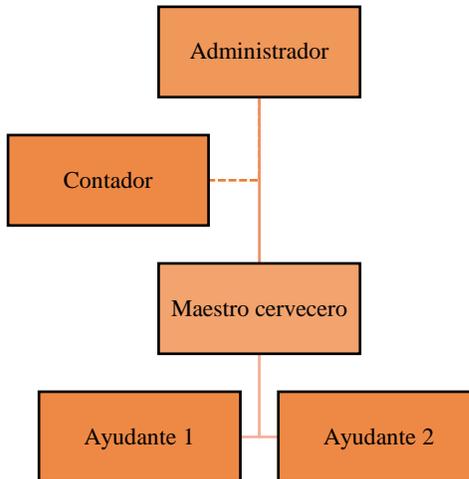


Figura V.4: Organigrama requerido según los dueños del emprendimiento

*Fuente: Elaboración propia.*

Como no se contará con una tienda física, se sugiere añadir a una persona como vendedor, cuyas tareas, así como las de los demás puestos, serán descritas en el siguiente punto.

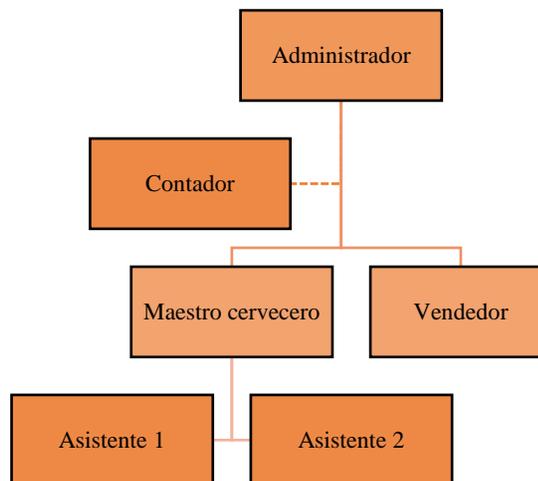


Figura V.5: Organigrama propuesto

*Fuente: Elaboración propia.*

### 5.6.2 Descripción de cargos

En este apartado se muestra la descripción de cargos de cada uno de los trabajadores que se han establecido en el organigrama propuesto del punto 5.5.1.

A continuación, se presenta la descripción de cargo, requisitos, funciones y obligaciones, y jornada de trabajo del administrador de la empresa.

Tabla V.5: Descripción de cargo del administrador

Cargo	Administrador
Descripción	Encargado de establecer políticas y lineamientos propios de la empresa, velar por el cumplimiento de estos, además de coordinar y designar labores.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contar con título universitarios en ingeniería en administración de empresas, ingeniería comercial, ingeniería civil industrial o carreras equivalentes.</li><li>• Tener mínimo 5 años de experiencia.</li><li>• Residencia en la ciudad de Copiapó.</li><li>• Manejo de Office avanzado.</li></ul>
Funciones y obligaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir estrategias de planificación, coordinación y control general de la empresa.</li><li>• Suministrar información confiable para la toma de decisiones.</li><li>• Administrar los recursos de la empresa.</li><li>• Elaborar y controlar el presupuesto anual de la empresa.</li><li>• Realizar pagos a los proveedores y al personal de la empresa.</li><li>• Encargarse del reclutamiento y selección del personal.</li></ul>
Jornada de trabajo	Jornada laboral completa

*Fuente: Elaboración propia.*

En la siguiente tabla se puede observar la descripción de cargo, requisitos, funciones y obligaciones, y jornada de trabajo del maestro cervecero de la empresa.

Tabla V.6: Descripción de cargo del maestro cervecero

Cargo	Maestro cervecero
Descripción	Encargado de diseñar y producir las cervezas.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certificación o curso relacionado a la elaboración de cerveza.</li><li>• Experiencia de al menos 3 años.</li></ul>
Funciones y obligaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargarse del control de calidad de las cervezas.</li><li>• Realizar labores de diseño y producción de cervezas.</li><li>• Compra y recepción de materias primas e insumos.</li></ul>
Jornada de trabajo	Jornada laboral completa

*Fuente: Elaboración propia.*

A continuación, se presenta la descripción de cargo, requisitos, funciones y obligaciones, y jornada de trabajo del vendedor de la empresa.

Tabla V.7: Descripción de cargo del vendedor

Cargo	Vendedor
Descripción	Asistir al administrador cuando sea necesario, además de atender a los clientes vía telefónica o mediante plataformas de ventas.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con título técnico en administración de empresas o similar.</li> <li>• Experiencia de al menos 3 años en venta y atención al público.</li> <li>• Residencia en la ciudad de Copiapó.</li> <li>• Manejo de office intermedio.</li> </ul>
Funciones y obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar redes sociales de la empresa y gestionar llamadas.</li> <li>• Procesar órdenes de compra.</li> <li>• Brindar soporte al administrador.</li> <li>• Archivar y organizar documentación tanto física como digitales.</li> </ul>
Jornada de trabajo	Jornada laboral completa

*Fuente: Elaboración propia.*

En la siguiente tabla se presenta la descripción de cargo, requisitos, funciones y obligaciones, y jornada de trabajo de los asistentes de la empresa.

Tabla V.8: Descripción de cargo de los asistentes

Cargo	Asistente
Descripción	Asistir al maestro cervecero.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con algún curso certificado de asistente o ayudante en la elaboración de cerveza.</li> </ul>
Funciones y obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetar y envasar cervezas.</li> <li>• Realizar labores de orden y limpieza una vez finalizada la jornada de trabajo.</li> <li>• Ayudar al maestro cervecero.</li> <li>• Estar disponible para brindar soporte a la organización en general cuando sea requerido.</li> <li>• Encargado de transporte de productos finales.</li> </ul>
Jornada de trabajo	Jornada laboral completa

*Fuente: Elaboración propia.*

En esta última tabla se puede observar la descripción de cargo, requisitos, funciones y obligaciones, y jornada de trabajo del contador, el cual será externo a la empresa.

Tabla V.9: Descripción de cargo del contador

Cargo	Contador
Descripción	Personal externo a la organización que brindará asesoría contable.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con título universitario de Contador Auditor.</li> <li>• Tener al menos 5 años de experiencia.</li> <li>• Residencia en la ciudad de Copiapó.</li> <li>• Manejo de Excel avanzado.</li> </ul>
Funciones y obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de estados financieros.</li> <li>• Análisis de cuentas.</li> <li>• Determinación de impuestos.</li> </ul>
Jornada de trabajo	Honorarios

*Fuente: Elaboración propia.*

Luego de realizados los planes operacional y administrativo, es necesario describir las estrategias para desarrollar el plan de marketing.

## 5.7 Plan de Marketing

A continuación, se presentan las estrategias para cada una de las variables que conforman el marketing mix.

### 5.7.1 Estrategia de producto

Para desarrollar las estrategias de producto se deben tomar las siguientes decisiones:

- Posicionamiento en relación con una clase o atributo de producto: se utilizará esta estrategia, puesto que el proceso productivo de RooR permite generar una mezcla de sabor único en cada una de sus cervezas. En cuanto a la cerveza sin alcohol se utilizará esta misma estrategia, ya que la forma de producción permite mantener su sabor y aroma intactos.
- Estrategia de línea de productos: se habla de línea de productos, puesto que RooR produce más de un producto, los cuales entran en una misma categoría, dado que sus diferencias son mínimas, pues se utiliza el mismo proceso productivo para todos. Por otro lado, es importante señalar que se hará una extensión de la línea de productos, al agregar la producción de cerveza sin alcohol.

### 5.7.2 Estrategia de precio

Antes de desarrollar una estrategia específica de precio, se tiene que desarrollar la macro estrategia que responde a la base de: el valor para el cliente, los costos y los precios de la competencia.

- Valor para el cliente: en la encuesta se pudo observar que el precio que están dispuestos a pagar varía entre \$1.500 y \$1.800.
- Costos: en cuanto a los costos, cada una de las botellas representa un valor de \$540.
- Competencia: en base a la competencia el precio promedio es de \$1.500.

Lo anterior se resume en la siguiente tabla:

Tabla V.10: Resumen de la macro estrategia de precio para la cerveza con alcohol

Valor para el cliente	Costos	Precio de la competencia
\$1.800	\$540	\$1.500

*Fuente: Elaboración propia.*

Como la sugerencia de producir cerveza sin alcohol surgió cuando la encuesta ya tenía casi la totalidad de las respuestas, y por tanto no se tiene una percepción del valor para el cliente, la macro estrategia solo se realizará en base a los costos y los precios de la competencia.

- Costos: los costos de la cerveza sin alcohol son de \$647.
- Competencia: en base a la competencia, el rango de precios es muy variable, sin embargo, el precio promedio es de \$1.300.

Tabla V.11: Resumen de la macro estrategia de precio para la cerveza sin alcohol

Costos	Precio de la competencia
\$647	\$1.300

*Fuente: Elaboración propia.*

Respecto a lo anterior, es que se sugiere cobrar el mismo precio tanto para la cerveza con alcohol como para la cerveza sin alcohol, quedando de la siguiente manera: \$1.600 si se vende la cerveza de manera individual. Por otra parte, de acuerdo con información obtenida en la encuesta, se sugiere la venta de cerveza en pack de 4 botellines, cuyo precio sugerido es de \$6.000. También es importante señalar que RooR vende sus cervezas en cajas de 24 botellines a un precio \$24.000, el cuál podría aumentarse a \$26.400.

Además, existen estrategias de ajustes de precios, donde la que más se adecúa a la información entregada por los dueños del emprendimiento es:

Fijación de precios de descuento y bonificaciones: puesto que RooR realiza descuentos por volumen y por devolución de envases.

### 5.7.3 Estrategia de plaza (distribución)

- Tipo de canal

Actualmente el negocio ha utilizado el canal de distribución convencional, el cual lo abarca en forma física, siendo los dueños los encargados de llevar el producto a manos del consumidor.

En un futuro se busca cambiar a un sistema de distribución multicanal (preguntar a la profe cual es el tipo de distribución que debiésemos considerar al momento de querer asociarnos con bares y/o supermercados)

- Diseño del canal

Análisis de las necesidades del consumidor:

Según los datos recopilados en la encuesta, los consumidores suelen comprar cerveza principalmente en supermercados y botillerías, mostrando una tendencia a comprar de forma presencial, valorando principalmente el sabor y la calidad de los productos, siendo el formato de botellín de 330 ml el formato de preferencia.

Identificación de las principales alternativas:

Las principales alternativas a tener en consideración corresponden a estrategias de distribución selectiva, siendo las siguientes:

-Se considera evaluar la posibilidad de establecer alianzas con algunas botillerías y principales supermercados, debido a que la población prioriza estos lugares por sobre los demás, sumado también a que se vuelve más visible para el público objetivo.

-Por otra parte, también se considera relevante la opción de estar presente dentro de bares.

### Evaluación de las principales alternativas:

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, donde la mayoría de los consumidores indica que compra la cerveza en supermercados, bares y botillerías, se considera que un complemento entre ambas alternativas anteriormente descritas es una buena estrategia para incrementar las ventas y la participación de mercado.

#### 5.7.4 Estrategia de promoción

Para determinar las herramientas a utilizar en la promoción del producto, se tendrá en cuenta principalmente la etapa en el ciclo de vida del producto ya que, al ser relativamente nuevo y caracterizado por contar con pocas herramientas de promoción, se asocia a una etapa de introducción, en la cual la publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas son esenciales para crear conciencia respecto al producto y promover su consumo.

Respecto a la publicidad esta será principalmente por redes sociales, en donde se buscará llegar al target mediante los distintos algoritmos de segmentación presentes tanto en Instagram como Facebook, los cuales permiten llegar a un público objetivo. Sumado a lo anterior se creará una página web, que muestre los lineamientos estratégicos de la organización, algunas advertencias sobre el consumo nocivo de bebidas alcohólicas, la vinculación con el entorno, además de contar con la opción de compra del producto en diferentes packs.

Respecto a las relaciones públicas, se buscarán instancias de participación en ferias realizadas por emprendedores de la región, con la finalidad de captar una mayor cantidad de nuevos compradores.

Respecto a la promoción de venta, se mantendrán aspectos como los descuentos por cantidad y por devolución de botellas, que actualmente considera RooR.

#### 5.8 Plan Financiero

Para realizar el plan financiero, se consideraron todos los costos y gastos asociados a cada componente del plan, los ingresos por ventas, las inversiones tanto en infraestructura como capital de trabajo, para posteriormente construir un flujo de caja general que permita medir la rentabilidad del negocio.

### 5.8.1 Costo plan operacional

En este agregado se consideran costos variables y fijos necesarios para la puesta en marcha entre los cuales se encuentran los siguientes:

- **Costos variables totales**

Dentro de los costos variables totales se consideró el coste de los ingredientes, envases, gas licuado e insumos requeridos para la sanitización, a fin de cuantificar dichos costos se realizaron dos cálculos distintos, uno para la producción de cerveza artesanal de forma tradicional y otro para la versión sin alcohol, considerando una producción del 92% y 8% respectivamente, los cuales se muestran a continuación:

Tabla V.12: Costos variables totales

Proyección de ventas (unidades)	114.540	125.994	138.593	152.452	
Costos variables totales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cerveza tradicional		\$ 56.919.832	\$ 62.611.815	\$ 68.872.798	\$ 75.759.928
Cerveza sin alcohol		\$ 5.930.013	\$ 6.523.014	\$ 7.175.295	\$ 7.892.809
Total		\$ 62.849.845	\$ 69.134.829	\$ 76.048.093	\$ 83.652.737

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que los detalles de los costos variables unitarios se encuentran en el Anexo N°8.

- **Costos fijos**

Respecto a los costos fijos de la empresa se consideró el valor del agua potable, energía eléctrica, arriendo, equipos de protección personal, internet y telefonía, y finalmente el ítem “Otros” comprende un costo estimado para pagar la patente municipal y gastos menores asociados a insumos tanto de oficina como de aseo, reflejando los siguientes valores:

Tabla V.13: Costos fijos totales

Costos fijos	Costo total (\$)	
	Mensual	Annual
Agua potable	\$ 34.029	\$ 408.348
Energía	\$ 757.256	\$ 9.087.066
Arriendo	\$ 700.000	\$ 8.400.000
EPP		\$ 384.210
Internet y teléfono	\$ 29.310	\$ 351.720
Otros	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.820.594</b>	<b>\$ 22.231.344</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los detalles de los costos fijos, y el balance detallado de equipos de protección personal se encuentran en el Anexo N°9.

- **Inversiones, depreciación y valor libro**

A fin de llevar a cabo el proyecto se consideró invertir en la remodelación del local comercial, en equipos necesarios para la fabricación y conservación de los productos finales, equipamiento de oficina y mobiliario en general, cuyos costos ascienden a **\$47.294.410**. Respecto al cálculo de las depreciaciones se realizaron en base al modelo de depreciación lineal, considerando los años establecidos por el SII (2003), entre los cuales no se consideraba específicamente a la tapadora y máquina de osmosis inversa, por lo que se le asignó una duración de 15 años correspondiente al ítem de “Máquinas y equipos en general”. Todos los costos tanto de inversión, depreciación y valor libro se encuentran en el Anexo N°10.

- **Inversión en capital de trabajo**

Con la finalidad de que el proyecto pueda funcionar los primeros meses mientras el producto se vuelve conocido, es que se establecen dos meses correspondientes al capital de trabajo, que consideran costos variables, fijos y gastos administrativos y de publicidad, como lo presenta la siguiente tabla:

Tabla V.14: Inversión en capital de trabajo

Capital de trabajo	Mes 1	mes 2
Costos variables	\$ 5.237.487	\$ 5.237.487
Costos fijos	\$ 1.820.594	\$ 1.820.594
Gastos administrativos	\$ 2.891.000	\$ 2.891.000
Gastos publicidad	\$ 40.000	\$ 40.000
Subtotal	\$ 9.989.082	\$ 9.989.082
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>19.978.163</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 5.8.2 Costo plan administrativo

Para establecer la remuneración líquida de cada trabajador, en algunos puestos se tuvo como referencia los salarios promedio expuestos por la página talent.com (<https://cl.talent.com/>), mientras que los que no surgieron en el buscador fueron establecidos conforme a sueldos ofrecidos en distintas páginas web relacionadas a la

búsqueda de empleos. Para efectos de descuentos legales asociados a AFP, previsión de salud, entre otros se consideró un 18%, tal como se ve reflejado en la siguiente tabla:

Tabla V.15: Remuneraciones

Cargos	Puestos	Remuneración individual		Total anual
		Remuneración líquida	Remuneración bruta	
<b>Administrativos</b>				
Administrador	1	\$ 800.000	\$ 944.000	\$ 11.328.000
Contador	1	\$ 100.000	\$ 118.000	\$ 1.416.000
Vendedor	1	\$ 450.000	\$ 531.000	\$ 6.372.000
<b>Producción</b>				
Maestro cervecero	1	\$ 650.000	\$ 767.000	\$ 9.204.000
Asistentes	2	\$ 450.000	\$ 531.000	\$ 12.744.000
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>\$ 2.450.000</b>	<b>\$ 2.891.000</b>	<b>\$ 41.064.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.8.3 Costo plan de marketing

En este agregado se consideró el costo anual de mantener una página web, la cual incluye una página de presentación, el catálogo de productos con un sistema completo de tienda virtual, redes sociales integradas, exportador de datos entre otros aspectos. Por otro lado, también se valorizó el costo de publicitar por redes sociales, específicamente Facebook e Instagram, las cuales se realizarán 10 días al mes con un alcance de 2.740 - 7.920 y 14.000 - 38.000 personas respectivamente, el costo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla V.16: Gastos de publicidad

Ítem	Costo mensual (\$)	Costo anual (\$)
Página web		\$ 240.000
Publicidad facebook	\$ 15.000	\$ 180.000
Publicidad instagram	\$ 25.000	\$ 300.000
<b>Total</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 720.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.8.4 Evaluación económica

Con el propósito de determinar si el proyecto es rentable, este apartado considera aspectos necesarios para construcción del flujo de caja general y el cálculo de los indicadores financieros VAN y TIR.

- Proyección de venta

Para determinar el mercado objetivo, se parte de la base de la población total analizada, que corresponde a los habitantes de la ciudad de Copiapó mayores de 18 años, que como se vio en el punto 4.2 corresponde a 127.967 personas; de las cuales, se obtiene el mercado objetivo, que son las personas que consumen cerveza, donde según los datos recopilados en la encuesta corresponde a 83.307 personas (65,1%); del mercado objetivo se obtiene el mercado disponible, que corresponde a las personas cuyos rangos etarios tienen mayor representatividad en la encuesta, puesto que conforman el 68% de los encuestas y cuyas edades varían entre los 18 y 29 años, por lo que el mercado disponible son 64.979 personas, de las cuales se propuso abarcar el 8% que representa un total de 5.198 personas, de las cuales existe un consumo mayoritario de 2 y 4 unidades al mes, pero se consideró como un escenario cauteloso, un consumo 2 unidades por mes, lo que se traduce en una venta potencial de 10.396 botellines a vender por mes, pero como existe un límite respecto a la capacidad productiva de la planta, que corresponde a 9.545 botellines al mes, se definirá como producción mensual esta última cantidad, resultando en una producción anual de 114.540 unidades a vender durante el primer año. Para calcular la proyección de ventas, se consideró un crecimiento anual del 10% el cual es considerado conservador, debido a que el crecimiento del sector de cervezas artesanales según la ACECHI es de un 15% (Iturriaga, 2017), obteniendo la siguiente proyección:

Tabla V.17: Proyección de ventas en unidades (botellines de 330ml)

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
114.540	125.994	138.593	152.452

*Fuente: Elaboración propia.*

- Ingresos por venta

Por el lado de los ingresos por venta, se determinó que tanto la fabricación de la cerveza tradicional y sin alcohol poseen el mismo precio de venta, ya que la diferenciación de precios se realizará en relación al tipo de pack que compre el cliente, siendo de \$1.100 en el valor de venta individual por la compra del pack de 24 unidades, \$1.500 de valor unitario en venta de pack de 4 unidades y \$1.600 el valor unitario por venta individual,

teniendo en cuenta que los porcentajes establecidos de venta son de 50%, 35% y 15% respectivamente, lo cual resulta en la siguiente tabla:

Tabla V.18: Ingresos por ventas

Proyección de ventas (unidades)		114.540	125.994	138.593	152.452
Ingresos por ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Venta unidad		\$ 27.489.600	\$ 30.238.560	\$ 33.262.320	\$ 36.588.480
Venta pack 4 u		\$ 60.133.500	\$ 66.146.850	\$ 72.761.325	\$ 80.037.300
Venta pack 24 u		\$ 62.997.000	\$ 69.296.700	\$ 76.226.150	\$ 83.848.600
<b>Total</b>		<b>\$ 150.620.100</b>	<b>\$ 165.682.110</b>	<b>\$ 182.249.795</b>	<b>\$ 200.474.380</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Tasa de descuento

Tras el cálculo realizado en el Anexo N°11, se determina para este proyecto la tasa de descuento o costo del capital es de un 9,16%.

- Tasa impositiva

La tasa de impuesto que rige en Chile según lo establecido en la Ley No. 20.780 (2014), en el artículo 42, que habla sobre la venta e importación de cervezas destinadas a consumo, determina que la tasa aplicable al proyecto es de un 20,5%.

- Flujo de caja general, VAN y TIR

Para proseguir se expone un flujo de caja general que reúne todos los ingresos, costos, gastos e inversiones anteriormente mencionados, además de entregar el resultado de los indicadores financieros VAN y TIR, como se indica en la siguiente tabla:

Tabla V.19: Flujo de caja general

Proyección de ventas (unidades)		114.540	125.994	138.593	152.452
Flujo de caja general	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos		\$ 150.620.100	\$ 165.682.110	\$ 182.249.795	\$ 200.474.380
Costos variables		\$ -62.849.845	\$ -69.134.829	\$ -76.048.093	\$ -83.652.737
Costo fijos		\$ -22.231.344	\$ -22.231.344	\$ -22.231.344	\$ -22.231.344
Gastos administrativos		\$ -41.064.000	\$ -41.064.000	\$ -41.064.000	\$ -41.064.000
Gastos de publicidad		\$ -720.000	\$ -720.000	\$ -720.000	\$ -720.000
<b>EBITDA</b>		<b>\$ 23.754.912</b>	<b>\$ 32.531.937</b>	<b>\$ 42.186.359</b>	<b>\$ 52.806.299</b>
Depreciaciones		\$ -3.316.496	\$ -3.896.607	\$ -3.896.607	\$ -3.896.607
VL					\$ -36.732.424
UAI		\$ 20.438.416	\$ 28.635.330	\$ 38.289.752	\$ 12.177.269
Impuesto		\$ -4.189.875	\$ -5.870.243	\$ -7.849.399	\$ -2.496.340
UDI		\$ 16.248.541	\$ 22.765.088	\$ 30.440.353	\$ 9.680.929
Depreciaciones		\$ 3.316.496	\$ 3.896.607	\$ 3.896.607	\$ 3.896.607
VL					\$ 36.732.424
Inversión en maquinaria, equipo y tecnología	\$ -47.294.410	\$ -4.401.000			
Inversión en K de T	\$ -19.978.163				
Recuperación K de T					\$ 19.978.163
flujo	\$ -67.272.573	\$ 15.164.036	\$ 26.661.694	\$ 34.336.960	\$ 70.288.122
<b>VAN</b>	<b>\$ 44.894.468</b>				
<b>TIR</b>		<b>30%</b>			

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se observa que el valor actual neto (VAN) asciende a **\$44.894.468**, siendo mayor a 0 lo que indica que el proyecto es rentable. Por otra parte, la tasa interna de retorno (TIR) que presenta la empresa alcanza a resistir una tasa máxima de descuento del **30%** para que este proyecto sea rentable.

## **CAPÍTULO VI. Conclusiones y Recomendaciones**

### 6.1 Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal generar un plan de negocios, para el emprendimiento RooR, el cual se ubica en la ciudad de Copiapó y se dedica a producir y comercializar cerveza artesanal.

Para la recopilación de información, se realizó una encuesta de manera presencial, para lograr llegar al n muestral, si bien, al principio fue complejo, resultó en un aspecto positivo a considerar, puesto que surgieron conversaciones interesantes respecto al mundo de la cerveza, con las personas encuestadas, que sirvieron como fuentes de información para elaborar el plan de negocios. Otro aspecto relevante para considerar es que en los resultados de las encuestas se encontró una gran participación del sexo femenino dentro del consumo de cerveza (55%), lo que da indicios de un nuevo “nicho” que podría ser considerado en un futuro, con versiones de cervezas que satisfagan sus preferencias.

Respecto al análisis estratégico, cabe destacar que la fortaleza más importante que posee RooR es que tiene clientela cautiva, lo que significa que el producto es bien percibido por sus consumidores; sin embargo, la mayor debilidad es que no cuentan con lineamientos estratégicos bien definidos, lo que se traduce en no tener una retroalimentación o control sobre lo que se hace; por otra parte, la mejor oportunidad que presenta el entorno es que existe una tendencia al alza en el consumo de cerveza en general, incluyendo la cerveza sin alcohol, lo que es favorable para las empresas en el mercado, lo que incluye a RooR, puesto que un mayor consumo se ve reflejado en un aumento en las ventas; por último, la amenaza más grande que presenta el entorno es la alta amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria, puesto que esta se encuentra en constante crecimiento, lo que significa que mientras más competencia exista, las empresas tienen menos participación de mercado. Los aspectos negativos que podrían afectar al negocio se pueden contrarrestar siguiendo las estrategias descritas en este informe.

En el plan operacional se propone que la empresa incorpore una bebida sin alcohol, para generar una ventaja diferencial entre el rubro regional, ya que sería la primera cervecería productora de Atacama con esta variedad, lo que podría afectar de manera positiva su nivel de ingresos.

En cuanto al estudio administrativo, se puede indicar que RooR solo tiene dos trabajadores, que son sus dueños. Sin embargo, como se quiere abarcar una mayor cantidad de clientes en el mercado, es necesario añadir al equipo de trabajo cinco personas más, cuyos cargos están descritos en este informe, con el fin de realizar los procesos de manera óptima.

En cuanto al plan de marketing, este es relevante, en el sentido de que, si se llevan a cabo las estrategias mencionadas y descritas, es posible llegar a quedar en la memoria de los consumidores.

Con el fin de llevar a cabo este plan de negocios de manera sostenible, es que se consideraron aspectos asociados a las tres aristas de la sostenibilidad, en donde para lograr beneficios a nivel social se ha considerado la producción de cerveza sin alcohol, cuya publicidad mediante redes sociales y página web, guarda relación con la conciencia que se debe tener respecto a las consecuencias socialmente negativas, del consumo de alcohol; respecto a lo medioambiental, se considera en los lineamientos estratégicos propuestos la reducción y reutilización de los residuos generados; vinculado a lo anterior es que se sugiere a los dueños del emprendimiento, en el próximo ítem, opciones de revalorización de los residuos. Todo lo expuesto en este párrafo aporta a la tercera línea de la sostenibilidad, que es el beneficio económico.

Se debe tener en cuenta que, aunque los criterios utilizados para evaluar el proyecto son conservadores, han resultado positivos, por lo que al establecer un escenario más favorable u optimista este negocio podría ser aún más rentable y por tanto más atractivo.

Finalmente, el desarrollo de todos los componentes del plan de negocios que se abarcan en este trabajo se establece como principal conclusión que, dentro de los resultados de los indicadores financieros realizados, se determinó que el proyecto es económicamente viable, resultando en una inversión de \$67.272.573 que posee un VAN de \$44.894.468 y una TIR del 30%, siendo esta última mucho más alta que la tasa de descuento (9,16%), lo cual indica que el negocio es rentable. Además, el crecimiento que existe en el sector de cervezas artesanales les da a empresas como RooR, la posibilidad de aumentar su participación en el mercado a lo largo del tiempo.

## 6.2 Recomendaciones

Una de las recomendaciones a los dueños de la cervecería RooR, es incluir dentro del gasto en promoción, la colaboración con “influencers” de la ciudad de Copiapó, para generar un mayor conocimiento del producto. Otro eslabón que podría ser abarcado dentro de este punto es el considerar crear alianzas con supermercados y algunos proveedores, con la finalidad de volver más visible el producto y obtener costes menores.

Otra de las sugerencias para tener en cuenta es que en el futuro consideren la posibilidad de adquirir una máquina purificadora de gran capacidad, que les permita lograr autonomía y la posibilidad de disminuir los costes que genera la compra de agua purificada. Por otra parte, también es importante tener en cuenta que cuando el negocio sea estable y genere una rentabilidad suficiente, evaluar la compra de un terreno para evitar el pago del costo de arriendo.

Respecto a la remodelación del lugar de ubicación, se recomienda volver a realizar una cotización, ya que según lo conversado con Flavio Naciff, los costes podrían sufrir varias fluctuaciones en los precios, lo que se traduciría en un costo distinto.

Por otra parte, para incluir la sostenibilidad, se aconseja ampliar la gama de productos, utilizando el bagazo de cebada para la fabricación de harina, la cual podría ser vendida en forma de pack promocional en conjunto con las cervezas. Además, se propone utilizar el agua con alcohol, que surge como residuo del proceso de osmosis inversa, a ser utilizada para la fabricación de cervezas con mayor graduación alcohólica, ambas sugerencias con la finalidad de reducir residuos y generar ingresos.

Como comentario final, se les sugiere a los dueños del emprendimiento el considerar calcular el índice de productividad de forma mensual y anual, que les permita contrastar con los índices de productividad promedio que posea el sector de las cervezas artesanales, todo esto con la finalidad de medir si se está por sobre o debajo del promedio, para analizar qué razones son las que inciden, para luego proponer y llevar a cabo medidas de acción que les permitan mejorar en tema de logística, uso de insumos, entre otros.

## Referencias Bibliográficas

- 24Horas. (2017, Mayo 28). La guerra de precios desatada entre los productores de cerveza - Economía - 24horas. *24Horas - Economía*. Recuperado de <https://www.24horas.cl/economia/la-guerra-de-precios-desatada-entre-los-productores-de-cerveza-2397976>
- Acechi. (2021, Abril). *Novedades Acechi – abril 2021*. Asociación de Productores de Cerveza de Chile. Recuperado de <https://acechi.cl/novedades-acechi-abril-2021/>
- Andalucía Emprende, & Fundación Pública Andaluza. (2019). *Cadena de valor*. Recuperado de: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Ander Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación* (1st ed.). Siglo XXI. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificacion-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (11th ed.). Pearson. Recuperado de: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos del Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Asociación de Productores de Cerveza de Chile. (n.d.). *La cerveza*. Recuperado de <https://acechi.cl/la-cerveza/>
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un Plan de Negocios exitoso* (1st ed.). McGraw-Hill. Recuperado de [https://theoffice.pe/wp-content/uploads/Como preparar un plan de negocios exitoso.pdf](https://theoffice.pe/wp-content/uploads/Como-preparar-un-plan-de-negocios-exitoso.pdf)
- Banco Central de Chile. (s.f.). *Tasas de interés*. Base de Datos Estadísticos. Recuperado de [https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311?cbFechaInicio=2016&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=.](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaInicio=2016&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=)

- Banco Central de Chile. (2021). Informe de Política Monetaria Septiembre. *Informe de Política Monetaria*. Recuperado de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-septiembre-2021>
- Caimi, R. A. (2016). *Segmentación de consumidores de cerveza en Chile* [Universidad Federico Santa María]. Recuperado de <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/23285>
- Campos, Z. J., Tapia, J., & Gudarís, P. N. (2021). Country risk premium: The case of Chile. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(2), 317–344. <https://doi.org/10.14718/REVFINANZPOLITECON.3977>
- Cancino del Castillo, C. (2012). *Matriz de análisis FODA cuantitativo*. Recuperado de: <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>
- Cárdenas, L. (2014, Mayo 15). CCU negocia con rivales cerveceras un acuerdo por el uso de marcas . *La Tercera*. Recuperado de <https://www.latercera.com/pulso/ccu-negocia-con-rivales-cerveceras-un-acuerdo-por-el-uso-de-marcas/>
- CCU. (2020). Memoria Anual 2020. *Compañía Cervecerías Unidas S.A.* Recuperado de <https://www.ccu.cl/publicaciones-ccu/>
- CCU. (2021, Febrero 22). *Productos de baja graduación alcohólica y cero: una tendencia que se refuerza*. Compañía Cervecerías Unidas S.A. Recuperado de <https://www.ccu.cl/productos-de-baja-graduacion-alcoholica-y-cero-una-tendencia-que-se-refuerza/>
- Cebada Cervecera. (2019, Diciembre 17). *El futuro llegó: cómo es el sistema que determina la pureza varietal de cebada en cuatro minutos* | Cebada Cervecera. Cebada Cervecera. Recuperado de <https://cebadacervecera.com.ar/el-futuro-llego-como-es-el-sistema-que-determina-la-pureza-varietal-de-cebada-en-cuatro-minutos/>
- Colectivo de participantes. (2019). *El arte de planificar* (1st ed.). Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/10/LIBRO-El-arte-de-planificar.pdf>

- CORFO. (2021, March 19). *Expertos internacionales abordarán desafíos y oportunidades en Congreso de cervecería sustentable*. Corporación de Fomento de La Producción. Recuperado de [https://corfo.cl/sites/cpp/sala\\_de\\_prensa/regional/19\\_03\\_2021\\_congreso\\_cerveceria?s:jsessionid=xghYAOIujfvipyrkVGnB-JR9ereUOw7wR8PqW3F-BOhQJGGTnx1G!-1766953957!1994251304](https://corfo.cl/sites/cpp/sala_de_prensa/regional/19_03_2021_congreso_cerveceria?s:jsessionid=xghYAOIujfvipyrkVGnB-JR9ereUOw7wR8PqW3F-BOhQJGGTnx1G!-1766953957!1994251304)
- Devoto Ratto, R. (2007). *Análisis de la Competencia con énfasis en el Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Recuperado de: <http://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apunedocenteanalisisdelacompetenciaenbaseamodelodelasfue.pdf>
- Decreto Supremo No. 594. (2000). Aprueba reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales basicas en los lugares de trabajo. *Biblioteca Del Congreso Nacional*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=167766>
- Decreto No. 62. (2020). Aprueba reglamento que regula el sistema no molestar o antisпам. *Biblioteca del Congreso Nacional*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1142343>
- Devoto Ratto, R. (2013). *Ventaja Competitiva y Cadena de Valor*. Recuperado de: <http://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apunedocenteventajacompetitivaycadenadevalord.pdf>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administracion estratégica* (14th ed.). Pearson. Recuperado de: <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- García-Marzá, D. (2005). *Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing*. 209–219. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-8202-7>
- INE. (2021a). Boletín estadístico: Empleo trimestral. *Instituto Nacional de Estadísticas*. Recuperado de <https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/país/boletín-empleo-nacional-trimestre-móvil-julio-2021---agosto-2021---septiembre-2021.pdf>

- INE. (2021b). *Boletín estadístico: empleo trimestral - Región de Atacama*. Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado de [https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-iii/estadisticas/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/ene---periodo-julio---septiembre-2021.pdf?sfvrsn=4a97a7d7\\_4](https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-iii/estadisticas/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/ene---periodo-julio---septiembre-2021.pdf?sfvrsn=4a97a7d7_4)
- Iturriaga, C. (2017, Julio 31). Consumo de cerveza artesanal crece 15% en Chile, acoplándose a tendencia mundial. *El Mercurio*. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=383960>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14th ed.). Pearson Educación. [https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf)
- Ley No. 18.455. (1985, Noviembre 11). Fija normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres, y deroga libro I de la ley n° 17.105. *Biblioteca Del Congreso Nacional*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29859>
- Ley No. 19.925, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2004). Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=220208>
- Ley No. 20.727. (2014, Enero 31). Introduce modificaciones a la legislación tributaria en materia de factura electrónica y dispone otras medidas que indica. *Biblioteca Del Congreso Nacional*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1058909>
- Ley No. 20.780. (2014). Reforma tributaria que modifica el sistema de tributación de la renta e introduce diversos ajustes en el sistema tributario. *Biblioteca Del Congreso Nacional*, 109. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1067194>
- Ley No. 20.920. (2016, Junio 1). Establece marco para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y fomento al reciclaje. *Biblioteca Del Congreso Nacional*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1090894>

Ley No. 21.363. (2021, Agosto 6). Establece normas en materia de comercialización y publicidad de bebidas alcohólicas, y otras que indica. *Biblioteca Del Congreso Nacional*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1163383&tipoVersion=0>

Lieber, A. (2011). El plan para negocios sostenibles. *Éxito Empresarial*, 148. [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_148\\_160511\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_148_160511_es.pdf)

Luederitz, C., Caniglia, G., Colbert, B., & Burch, S. (2021). How do small business pursue sustainability? The role of collective agency for intergrating planned and emergent strategy making. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.2808>

Marchetti, P. (2020, Agosto 19). *El mercado de la cerveza en Chile: Dos líderes indiscutidos, 52 litros per cápita al año y nuevas alianzas estratégicas | Emol.com*. Emol. Recuperado de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/08/19/995362/Mercado-cerveza-Chile-CCU-ABinbev.html>

Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. (2018). Bagazo de cerveza. *Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca*. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaBagazo.pdf>

Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2021, Junio 7). *Ministerio de Economía lanza plataforma “Quiero Emprender” para reforzar apoyo a emprendedores nacionales*. Recuperado de <https://www.economia.gob.cl/2021/06/07/ministerio-de-economia-lanza-plataforma-quiero-emprender-para-reforzar-apoyo-a-emprendedores-nacionales.htm>

- Placencia, F. (2021). *Día de la cerveza: Chile es quinto país que más consume en América del Sur*. Diario Concepción. Recuperado de <https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2021/08/06/dia-de-la-cerveza-chile-es-quinto-pais-que-mas-consume-en-america-del-sur.html>
- Revista Negocios Globales. (2020, Octubre). Bruno Melaré, *Director de Logística de Cervecería AB InBev*: “Apostamos por una red logística dinámica, interconectada y sostenible.” Revista Negocios Globales Logística. Recuperado de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=3639&edi=171&xit=bruno-melare-director-de-logistica-de-cerveceria-ab-inbev-apostamos-por-una-red-logistica-dinamica-interconectada-y-sostenible>
- Roa, T. P. (2021). *Chile batió en 2020 su récord de creación de empresas, pese a la pandemia*. ElEconomista. <https://www.economistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/11091251/03/21/Chile-batio-en-2020-su-record-de-creacion-de-empresas-pese-a-la-pandemia.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12th ed.). Pearson. [https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406\\_adm-edicion-12.pdf](https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406_adm-edicion-12.pdf)
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag P., J. M. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (6th ed.). McGraw-Hill. [http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/Sapag-proyectos\\_6ta\\_edicion.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/Sapag-proyectos_6ta_edicion.pdf)
- Sercotec. (s.f.). *Crece*. Recuperado de <https://www.sercotec.cl/crece/>
- SERVEL. (s.f.). *Elección presidencial segunda votación 2021*. Recuperado de <https://www.servелеcciones.cl/>
- SII. (2003, Enero 1). *Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado*. Servicio de Impuestos Internos. Recuperado de [https://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/tabla\\_vida\\_util\\_activo\\_inmovilizado.html](https://www.sii.cl/valores_y_fechas/tabla_vida_util_activo_inmovilizado.html)

- SII. (s.f.). *Estadísticas de Empresas*. Sistema de Impuestos Internos. Recuperado de [https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)
- Smith, B. (2019, Agosto 26). *LG Homebrew: Tu guía para elaborar cerveza de forma inteligente*. LG MAGAZINE. Recuperado de <https://www.lg.com/es/lg-magazine/novedades/guia-lg-homebrew>
- Steffens, G. (2017). *El análisis PESTEL*. Economía y empresa. Recuperado de: <https://www.holaebook.com/book/guillaume-steffens-el-analisis-pestel.html>
- Stutely, R. (2015). *Cómo elaborar un plan de negocios* (1st ed.). México. Trillas.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio* (1st ed.). Nathan Associates Inc. Recuperado de <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos* (10th ed.). Pearson Educación. Recuperado de: [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/2](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2).  
Wheelen, T., Hunger, J. (2007).pdf
- Zamorano, R. (2017). *Plan de negocios para cerveza artesanal FEM* [Universidad de Chile]. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/150549>
- Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de negocio* (2nd ed.). ESIC. Recuperado de: [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA02/CONTENIDOS/201505/04/00106524194989\\_2\\_.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA02/CONTENIDOS/201505/04/00106524194989_2_.pdf)

## Anexos

### Anexo N°1: Variedades de cerveza ofrecidas por Cervecería Ribereña

Tabla A.1: Variedades de cerveza que ofrece la Cervecería Ribereña

Tipo de cerveza	Variedad	Características
<b>Riber Lager</b>	Pilsen	Color amarillo pajizo, cuerpo ligero, amargor suave y aroma especiado
	Summer	Color amarillo pálido, cuerpo y aroma ligero y con un leve sabor a malta
<b>Riber Ale</b>	Pale Ale	Color ámbar cobrizo, cuerpo medio y moderadamente maltosa.
	Pale Ale Sin Gluten	
	Scottish	Color marrón rojizo, estilo maltoso, posee notas tostadas, a caramelo y una espuma cremosa, levemente dulce.
	Porter	Color marrón oscuro, dulzor a malta con notas a caramelo, toffe y nueces, espuma gruesa y persistente de color canela
	IPA	Color ámbar, cuerpo medio, textura suave, amargor equilibrado con el sabor de la malta.
<b>Riber Sabores</b>	Guayaba	Color marrón rojizo, notas intensas a guayaba, tostado, y a caramelo, con una gran espuma cremosa, genera una sensación levemente dulce.
	Maracuyá	Color marrón rojizo, notas intensas a maracuyá, tostado, y a caramelo, espuma cremosa, genera una sensación levemente dulce.
	Mango	Color marrón rojizo, notas intensas a mango, tostado, y a caramelo, gran espuma cremosa, genera una sensación levemente dulce.
	Chocolate	Color marrón oscuro, dulzor a malta con intenso sabor a chocolate, espuma gruesa y persistente de color canela.

*Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de [www.ribereña.cl](http://www.ribereña.cl)*

Anexo N°2: Listado de preguntas dirigidas a los dueños de la cervecería:

1. ¿Desde hace cuánto tiempo está constituida la empresa? (identificación)
2. ¿Cómo surge la idea de crear la empresa? (historia)
3. ¿Quiénes son los dueños?
4. ¿La empresa cuenta con objetivos? ¿Cuáles son?
5. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
6. ¿Existe una visión declarada?
7. ¿Cómo se ven en 4 años?
8. ¿Tienen misión? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es?
9. ¿Cómo se financian?
10. ¿Cuál es el qué hacer de la empresa?
11. ¿Qué tipo de productos ofrecen?
12. ¿Cuál es el público objetivo?
13. ¿Dónde se ubica su empresa?
14. ¿Cómo está constituida la empresa (que personas la componen)? ¿existen perfiles de cargo o algún organigrama?
15. Para el correcto funcionamiento usted ¿con cuantas personas necesita trabajar? y ¿cuál sería la labor de cada una de estas personas?
16. ¿Dónde les gustaría que estuviera ubicada la planta de producción y la tienda física? (Mencione al menos 3 lugares por cada una). Si no tiene pensado algún lugar aún, podría mencionar que características le gustaría que tuviera el lugar.
17. ¿Su producción es a nivel industrial o artesanal?
18. ¿Cuál es el proceso productivo y maquinarias que utilizan?
19. ¿Cuáles son los principales insumos?
20. ¿Cómo obtienen los insumos? ¿Quiénes son sus proveedores?
21. ¿Qué cantidad de insumos compran al mes en promedio? ¿y cuáles son los costos de estos?
22. ¿Poseen algún tipo de criterio que asegure la calidad de sus insumos?
23. ¿Tienen algún contrato con los proveedores?
24. ¿Dónde almacenan sus insumos y materiales?

25. ¿Llevan un control de existencias?
26. ¿Cómo entregan el producto al consumidor final? (redes sociales, online, en tienda física, en casa, etc)
27. ¿Existe algún servicio post venta? (en caso de que el producto presente imperfecciones, por ejemplo, que su envase esté abollado si fuera el caso de las cervezas en lata o si la cerveza pierde el gas al momento de abrirla, etc.)
28. ¿Quiénes son sus principales competidores?
29. ¿En qué se basan al momento de establecer sus precios? ¿existen descuentos?
30. ¿Cuáles son sus volúmenes de venta?
31. ¿Cómo es la presentación de su producto y qué variedades ofrece?
32. ¿Cómo promocionan su producto? ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados?
33. ¿Quiénes son sus principales compradores?
34. ¿Cuentan con algún servicio post venta?

## Anexo N°3: Encuesta dirigida a la población Copiapina

### Cerveza artesanal RooR

Estimado/a somos alumnas de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Atacama, actualmente nos encontramos haciendo nuestra tesis y para esto necesitamos de su ayuda respondiendo la siguiente encuesta, que es totalmente anónima y con fines académicos.

El objetivo de la encuesta es determinar su percepción respecto a la cerveza artesanal en la ciudad de Copiapó.

**\*Obligatorio**

#### 1. Rango de edad \*

- Entre 18 y 24 años
- Entre 25 y 29 años
- Entre 30 y 34 años
- Entre 35 y 50 años
- Mayor a 50 años

#### 2. Indique su sexo \*

- Femenino
- Masculino
- Otro

#### 3. Indique su nivel de ingresos \*

- De 0 a 326.500
- De 326.501 a 500.000
- De 500.001 a 800.000
- De 800.001 a 1.000.000
- De 1.000.001 a 1.300.000
- 1.300.001 o más

#### 4. ¿Cuál es su ocupación? \*

- Estudiante
- Dueño(a) de casa
- Trabajador dependiente
- Trabajador independiente
- Estudiante y trabajador
- Otro: \_\_\_\_\_

5. ¿Usted consume cerveza? \*

- Sí
- No

6. ¿Qué tipo de cerveza es la que más consume? (puede seleccionar más de una opción) \*

- Rubia
- Negra
- Roja
- IPA
- Desconozco esta información
- Otro: \_\_\_\_\_

7. Señale que tanto prefiere cada una de las siguientes variedades \*

Donde 1 significa que le agrada poco y 5 significa que es de la que más le gusta.

	1	2	3	4	5
Rubia	<input type="radio"/>				
Negra	<input type="radio"/>				
Roja	<input type="radio"/>				
IPA	<input type="radio"/>				

8. En general cuando usted bebe cerveza lo hace: \*

- Solo
- En familia
- En pareja
- Con amigos

9. ¿En la semana cuántas veces consume cerveza? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

10. ¿Cuál es el lugar donde adquiere o consume el producto? (puede seleccionar más de una opción) \*

- Supermercado
- Botillería
- Compra mediante redes sociales
- Bar
- Restaurant
- Otro: \_\_\_\_\_

11. Para usted, ¿Qué tan importante son los siguientes atributos en la cerveza artesanal? \*

Seleccionar una opción por cada atributo, donde 1: es nada importante y 5: es muy importante

	1	2	3	4	5
Sabor	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				
Calidad	<input type="radio"/>				
Aroma	<input type="radio"/>				
Espuma	<input type="radio"/>				
Color	<input type="radio"/>				
Diseño, envase y etiqueta	<input type="radio"/>				
Amargor	<input type="radio"/>				
Grados de alcohol	<input type="radio"/>				

12. Formato en el que consume usualmente cerveza \*

Lata 350ml

Lata de 500ml

Botellín de 330ml

Botella 1L

Growler

Barril

Otro: \_\_\_\_\_

13. De las siguientes cervecerías artesanales ¿Usted cuál o cuáles conoce? (Puede seleccionar más de una opción) \*

Cervecería Damiana

Cervecería Ribereña

Cervecería Copayapu

Otro: \_\_\_\_\_

14. Respecto a la pregunta anterior ¿A través de que medio se enteró de la existencia de esa(s) cervecería(s)? \*

Redes sociales

En la carta de un Bar o Restaurante

Comentarios de algún amigo

Regalo de un amigo/familiar

Otro: \_\_\_\_\_

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal de 330 ml en botellín? \*

\$1.500 - \$1.800

\$1.801 - \$2.100

\$2.101 - \$2.500

\$2.501 o más

Figura A.1: Encuesta a lo población de Copiapó

Fuente: Google Forms.

## Anexo N°4: Validación de la encuesta y sus respectivas correcciones

7. Señale que tanto prefiere cada una de las siguientes variedades \*

Donde 1 significa que no le agrada y 5 significa que es de la que más le gusta (NOTA: debe seleccionar una opción por cada fila).

	1	2	3	4	5
Rubia	<input type="radio"/>				
Negra	<input type="radio"/>				
Roja	<input type="radio"/>				
IPA	<input type="radio"/>				

11. Para usted, ¿Qué tan importante son los siguientes atributos en la cerveza? \*

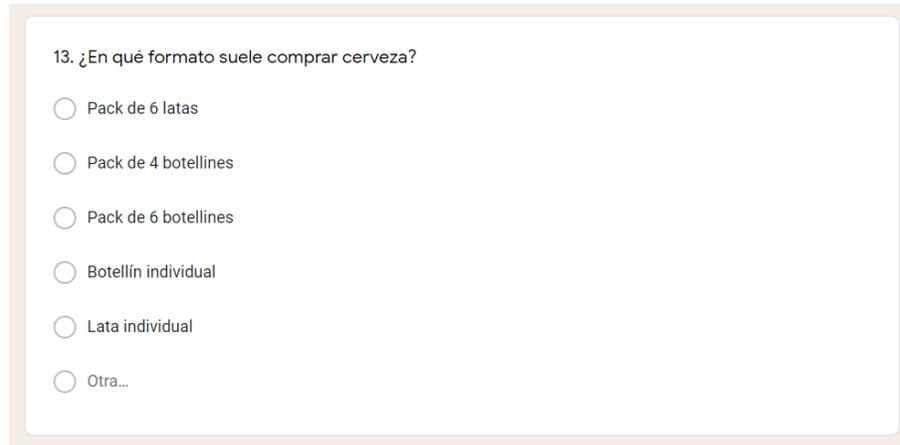
Seleccionar una opción por cada atributo, donde 1: es nada importante y 5: es muy importante (NOTA: debe seleccionar una opción por cada fila).

	1	2	3	4	5
Sabor	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				
Calidad	<input type="radio"/>				
Aroma	<input type="radio"/>				
Espuma	<input type="radio"/>				
Color	<input type="radio"/>				
Diseño, envase y etiqueta	<input type="radio"/>				
Amargor	<input type="radio"/>				
Grados de alcohol	<input type="radio"/>				

Figura A.2: Corrección preguntas 7 y 11

Fuente: Google Forms.

En relación con la segunda observación, específicamente la parte que trata sobre como suelen comprar las cervezas se añadió la pregunta 13<sup>1</sup>, la cual se muestra a continuación:



13. ¿En qué formato suele comprar cerveza?

- Pack de 6 latas
- Pack de 4 botellines
- Pack de 6 botellines
- Botellín individual
- Lata individual
- Otra...

Figura A.3: Corrección pregunta 13

*Fuente: Google Forms.*

Respecto a la observación de la pregunta 6, esta no pudo ser modificada, puesto que las marcas comercializan más de un tipo de cerveza.

En cuanto a la última observación realizada a la pregunta 9, se modificó la pregunta inicial, con la finalidad de considerar a las personas que tienen distintas periodicidades en el consumo de cerveza, la cual quedó de la siguiente manera:



9. ¿En el mes cuántas veces consume cerveza? \*

Texto de respuesta corta

Figura A.4: Corrección pregunta 9

*Fuente: Google Forms.*

---

<sup>1</sup> Cabe destacar que, debido a este cambio en la numeración, se modificó de igual forma la tabla de dimensión correspondiente a la encuesta.

## Anexo N°5: Respuestas de la entrevista realizada a los dueños del emprendimiento

1. ¿Desde hace cuánto tiempo está constituida la empresa?

R.- El año 2020 creamos la sociedad PRODUCTORA DE CERVEZA ARTESANAL ROOR Ltda. Actualmente estamos en proceso de inicio de actividades en SII y en SAG para constituirnos legalmente como persona jurídica.

2. ¿Cómo surge la idea de crear la empresa?

R.- Surge al darnos cuenta como consumidores ocasionales de cerveza artesanal la poca participación en el mercado de representantes locales en el rubro cervecero, es por lo que nos planteamos el desafío de integrarnos como una potente alternativa en un mercado que se mantiene en un crecimiento constante tanto a nivel local como nacional.

3. ¿Quiénes son los dueños?

R.- La sociedad está compuesta por:

Pablo Rojo Herreros, ingeniero en ejecución eléctrica, titulado de la universidad de Atacama.

William Ortiz Cruz, ingeniero en ejecución en administración de empresas, titulado de la universidad de Atacama.

4. ¿La empresa cuenta con objetivos?, ¿Cuáles son?

R.- Nuestro principal objetivo es abarcar la gran mayoría del mercado regional, desarrollando un producto que visualmente genere una sensación de pertenencia del consumidor con respecto a la cultura local.

5. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

R.- Primero que todo es establecer una economía circular en donde el concepto de reciclaje se destaque tanto en nuestros procesos, como en la presentación del producto final, la Calidad del producto, competitividad con nuestros pares, orientación al cliente, pasión por lo que hacemos.

6. ¿Existe una visión declarada?

R.- En un mediano plazo, posicionarnos como la mejor cerveza artesanal de la región, ser un aporte al fortalecimiento y desarrollo del turismo gastronómico de Atacama.

Y a largo plazo insertar a RooR de forma permanente en el circuito cervecero nacional.

7. ¿Cómo se ven en 4 años?

R.- Se omitió esta pregunta porque la respuesta ya está contenida en la pregunta anterior.

8. ¿Tienen misión? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es?

R.- Elaborar un producto de la mejor calidad tanto en presentación, como en su sabor. Utilizando las mejores materias primas 100 % naturales para que nuestros procesos y desechos, generen el menor impacto medio ambiental.

Establecer cercanía con nuestros clientes, para conocer sus preferencias y gustos. Desarrollando fuertes lazos de confianza y fidelidad.

9. ¿Cómo se financian?

R.- En una primera etapa (primer año) el financiamiento se realizó únicamente con dineros propios. Posteriormente solicitamos un préstamo bancario para compra de equipamiento el cual nos permitió aumentar considerablemente la producción y por consecuencia las ventas. Actualmente nuestras ventas permiten pagar tanto los gastos de producción y todos aquellos derivados de préstamos y/o nuevas inversiones en equipamiento.

10. ¿Cuál es el qué hacer de la empresa?

R.- Mensualmente cervecería RooR, produce aproximadamente 200 Lts de cerveza artesanal, los cuales se “cocinan” en lotes de 60 a 70 Lts, principalmente los fines de semana, la cerveza debe fermentar por 2 semanas, durante ese tiempo de espera se procede con la limpieza y sanitización de botellas, para luego embotellar, pasada otras 2 semanas hacer pruebas de calidad y análisis sensorial determinando si la cerveza reúne todas las condiciones para ser vendidas.

11. ¿Qué tipo de productos ofrecen?

R.- Principalmente nos especializamos en la elaboración de 3 estilos de cervezas de tipo Ale:

Golden Ale: Es una cerveza clara, de cuerpo liviano, con un leve sabor y aroma cítrico que la hace una cerveza muy refrescante.

American Amber Ale: Cerveza con lúpulos que entregan sabores afrutados, que se mezclan de manera perfecta con las maltas caramelo utilizadas especialmente para este estilo. De cuerpo medio y color ámbar cobrizo.

Porter Ale: Es una cerveza oscura, con sabor y aroma tostado intenso aportado por sus maltas negras, para nuestra cerveza Porter agregamos chocolate orgánico 100% cacao lo que la transforma en una cerveza cremosa y muy agradable de tomar.

12. ¿Cuál es el público objetivo?

R.- El 75% de nuestras ventas van destinadas a un público que ya tenemos cautivo, y el otro 25% restante está destinado a clientes rotativos que se han incorporado a través de la recomendación de los clientes fidelizados, todos ellos personas naturales que oscilan entre los 25-60 años.

13. ¿Dónde se ubica su empresa?

R.- En la ciudad de Copiapó, en una habitación de domicilio particular, acondicionada con los requerimientos exigido por normativa para la producción de cerveza.

14. ¿Cómo está constituida la empresa (que personas la componen) ?, ¿existen perfiles de cargo o algún organigrama?

R.- La empresa está constituida por el momento por 2 personas, William y Pablo, no existen perfiles de cargos, más bien existen responsabilidades que hemos ido adquiriendo de acuerdo con la necesidad que existe en el momento.

15. Para el correcto funcionamiento usted ¿con cuantas personas necesita trabajar? Y ¿Cuál sería la labor de cada una de estas personas?

R.- 5 personas: administrador, contador, maestro cervecero y 2 ayudantes.

16. ¿dónde les gustaría que estuviera ubicada la planta de producción y la tienda física? (mencione al menos 3 lugares por cada una). Si no tiene pensado algún lugar aún, podría mencionar las características que le gustaría que tuviera el lugar.

R.- A medida que aumente la demanda de nuestros productos y la venta de estos, se buscará aumentar la planta de producción que actualmente permite elaborar 80 Lts por lote a una de mayor capacidad, ubicada en un espacio que permita contener los equipos de producción, fermentadores, stock de botellas y máquinas de frío para conservación de estas.

El modelo de negocio que buscamos no consideramos un lugar de venta, se basa en la producción y distribución.

17. ¿Su producción es a nivel artesanal o industrial?

R.- Producción Nivel Artesanal.

18. ¿Cuál es el proceso productivo y maquinarias que utilizan?

R.- Utilizamos los procedimientos y técnicas clásicas de las cervecerías alemanas y belgas la cual consiste en un proceso de 4 etapas: Maceración, lavado de cebada, cocción y fermentación. Para esto utilizamos ollas de acero inoxidable, bombas de recirculado de cabeza acero inoxidable, mangueras plásticas de grado alimentario, fermentadores plásticos de grado alimentario, conservadora de frío.

19. ¿Cuáles son los principales insumos?

R.- Agua, cebada, lúpulos, levadura, botellas y tapas.

20. ¿Cómo obtienen los insumos?, ¿Quiénes son sus proveedores?

R.- Desde hace un par de años nos encontramos trabajando principalmente con 2 proveedores, Prost e Insumos Cerveceros Casa Trinidad, los cuales nos proporcionan las materias primas, insumos de envasados y equipamientos de producción. Cabe mencionar que los proveedores están ubicados en Santiago, no existen proveedores más cercanos.

21. ¿Qué cantidad de insumos compran al mes en promedio? ¿y cuáles son los costos de estos?

R.- Para nuestra capacidad productiva actual, en promedio se compran aproximadamente, 70 kilos de maltas, 1 kilos de lúpulos, 176 gramos de levadura, 400 Lts de agua purificada, 750 botellas, 750 tapas, además de insumos específicos para cada estilo. Todo esto por un costo aproximado de \$300.000.- con envío incluido.

22. ¿Poseen algún tipo de criterio que asegure la calidad de sus insumos?

R.- Nuestros proveedores, nos proporcionan fichas técnicas para cada insumo que adquirimos, además nuestra experiencia y conocimientos nos permite identificar cualquier anomalía o falla en las características que se requieren para llegar a la obtención del producto que queremos elaborar.

23. ¿tienen algún contrato con los proveedores?

R.- El nivel de producción que tenemos actualmente no amerita un contrato con algún proveedor.

24. ¿Dónde almacenan sus insumos y materiales?

R.- En bodegas provisorias y/o lugares donde existan una cadena de frío.

25. ¿llevan un control de existencias?

R.- Sí, mediante planilla Excel, en la que nos permite llevar un control de gastos administrativos, operacionales, por receta, etc. Además del control de ventas e inventarios de productos terminados, como de los insumos para la producción.

26. ¿Cómo entregan el producto al consumidor final? (redes sociales, online, en tienda física, en casa, etc).

R.- Principalmente a domicilio del cliente o quedamos de acuerdo con cliente el lugar de la entrega, por el momento ofrecemos nuestro producto en formato de four-pack o en caja de 24 unidades.

27. ¿existe algún servicio de postventa? (en caso de que el producto presente imperfecciones, por ejemplo, que su envase esté abollado, si fuera el caso, de las cervezas en lata o si la cerveza pierde gas al momento de abrirla).

R.- Sí, por cualquier motivo existe la posibilidad de cambiar el producto defectuoso por otro de las mismas características.

28. ¿Quiénes son sus principales competidores?

R.- Cervecería Copayapu, cervecería Los Parceleros, Cervecería King, Cervecería Fraile Tuck, Cervecería Barhan, Cervecería Sin Ley, Cervecería Damiana, Cervecería Copiapo. Con los cuales tenemos una muy buena relación de colaboración y estableciendo alianzas estratégicas.

29. ¿En qué se basan al momento de establecer sus precios?, ¿existen descuentos?

R.- Por lo general establecemos nuestros precios de acuerdo con el mercado y competencias actuales, existen descuentos al comprar el formato de caja 24 unidades.

30. ¿Cuáles son sus volúmenes de venta?

R.- Actualmente tenemos una producción actual mensual de 200 Lts, equivalente a 25 cajas de 24 botellas de 330cc cada una, todo lo que producimos se vende.

31. ¿Cómo es la presentación de su producto y que variedades ofrece?

R.- La presentación de nuestro producto cuenta con etiquetas individualizadas por estilos de cerveza y en la actualidad ofrecemos 3 tipos de cervezas (respuesta pregunta 10 y 25)

32. ¿Cómo promocionan sus productos? ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados?

R.- Redes sociales (Facebook e Instagram) y voz a voz de nuestros clientes actuales y rotativos.

33. ¿Quiénes son sus principales compradores?

R.- Personas naturales y clientes rotativos. Nuestro mercado actual no muestra una marcada característica en cuanto rango etario o sexo, pero si lo pudiéramos segmentar por su poder adquisitivo ellos son los que están dispuestos a pagar por este tipo de producto.

34. ¿Cuentan con algún servicio post venta?

R.- Utilizamos los canales clásicos de postventa para generar fidelización:

-Cambio o devolución en caso de que el cliente considere que el producto no es lo esperado u ofrecido.

-Llevamos directamente al domicilio o donde pida el cliente las cervezas que nos compran.

-Promociones y aseguramos un stock mensual para aquellos clientes frecuentes y que nos generan un mayor valor como cervecería.

-Además los descuentos van asociados al retiro en domicilio de los clientes, de las botellas usadas, lo que nos permite que podamos reutilizarlas y disminuir el impacto ambiental.

## Anexo N°6: Análisis de los datos de la encuesta

Luego de aplicar la encuesta y recolectar los datos, se encontró una alta tasa de respuesta, logrando obtener la muestra total esperada, lo que se traduce en un análisis representativo de la población.

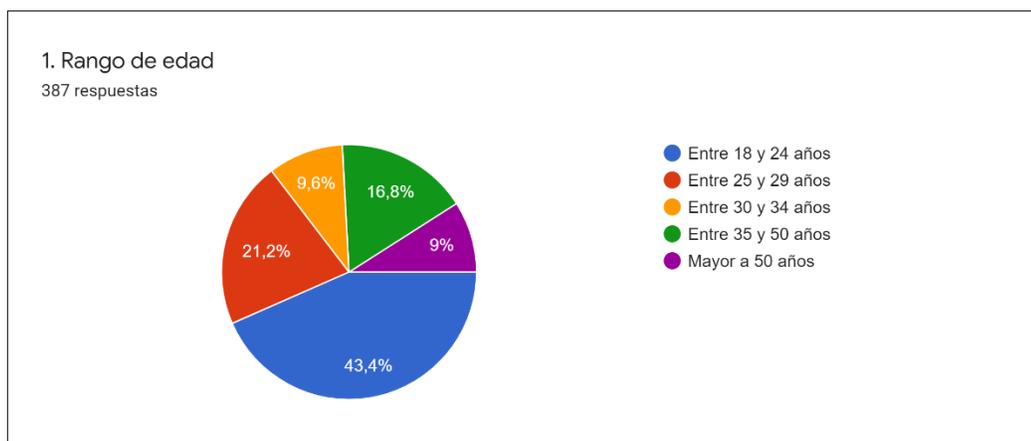


Figura A.5: Rango de edad de los encuestados

Fuente: Google Forms.

El 64,6% de los encuestados corresponden a jóvenes de entre 18 y 29 años.

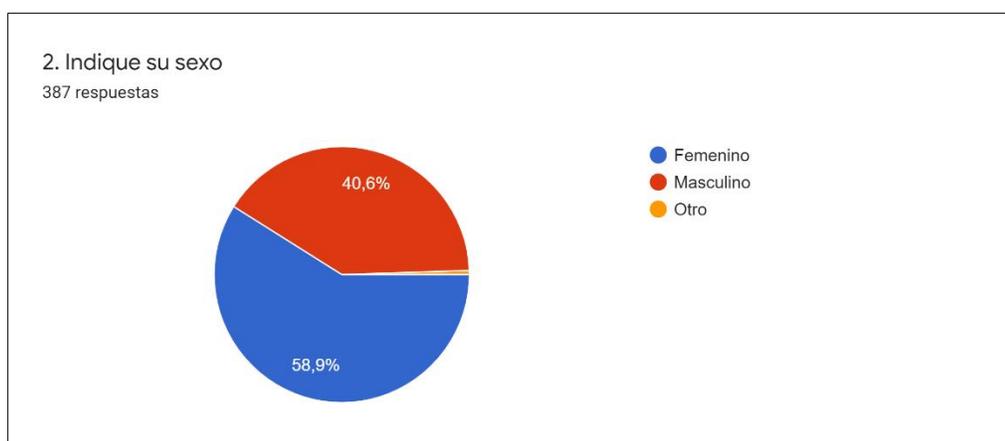


Figura A.6: Personas encuestadas según su sexo

Fuente: Google Forms.

Se observa que, con un 58,9% la mayoría de los encuestados son mujeres.

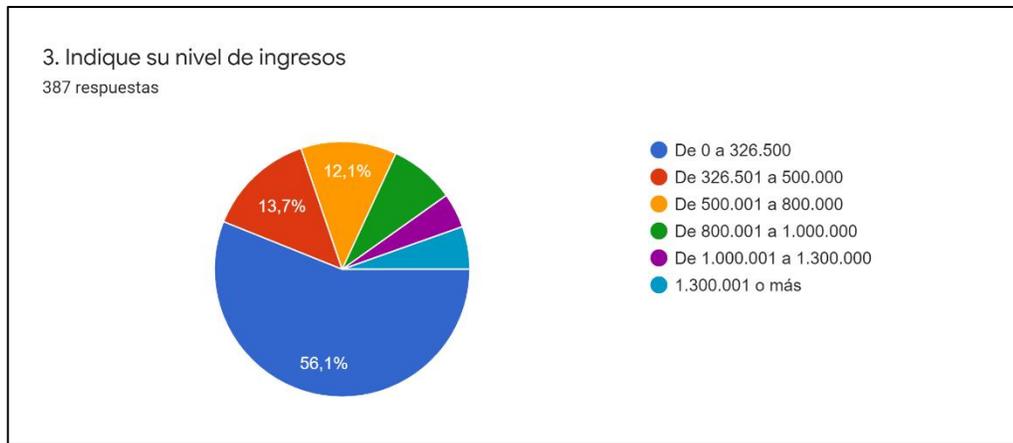


Figura A.7: Nivel de ingresos de los encuestados

Fuente: Google Forms.

Más de la mitad de las personas encuestadas, tiene un nivel de ingresos que oscila entre los 0 y \$326.500.

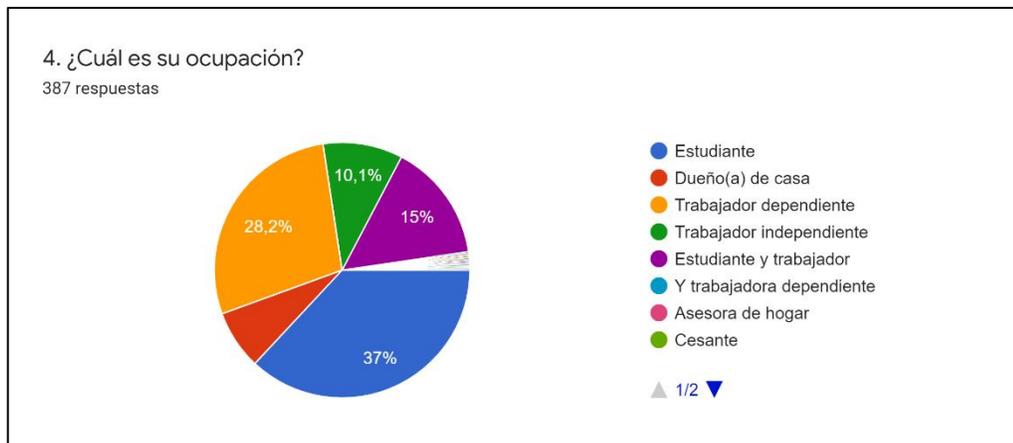


Figura A.8: Ocupación de los encuestados

Fuente: Google Forms.

De este gráfico se puede destacar que un 37% de los encuestados son estudiantes; seguido por los trabajadores independientes con un 28,2%.

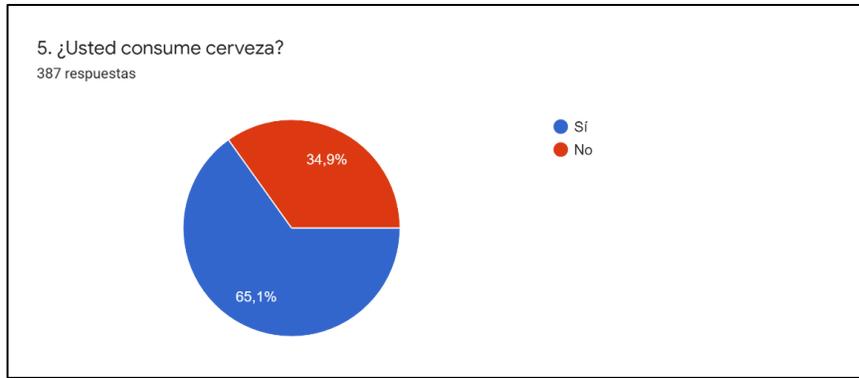


Figura A.9: Porcentaje de encuestados que consumen cerveza

Fuente: Google Forms.

De los 387 encuestados, el 65,1% indicó que si consume cerveza.

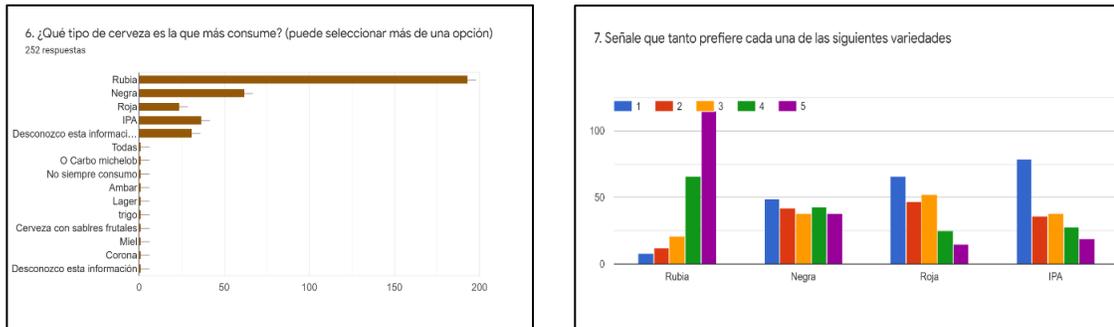


Figura A.10: Preferencia de los consumidores por tipo de cerveza

Fuente: Google Forms.

Se puede observar que la mayoría de las personas consumen y prefieren la cerveza rubia por sobre las demás.

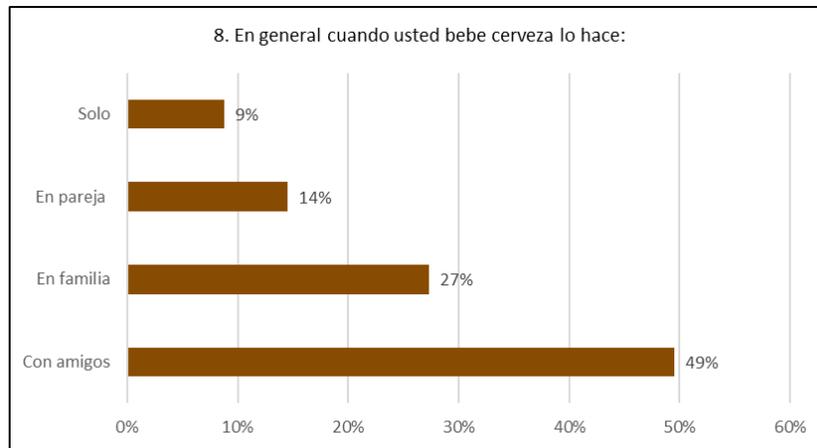


Figura A.11: Forma de consumo de cerveza

Fuente: Google Forms.

De los encuestados que señalaron que si consumen cerveza (252), el 49% lo hace cuando está con amigos; mientras que solo el 9% bebe cerveza cuando está solo.

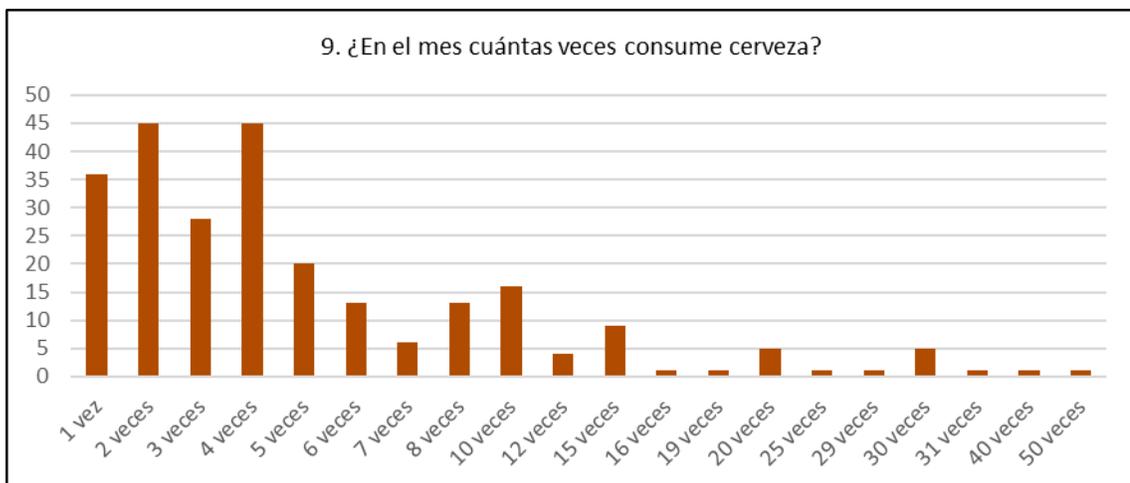


Figura A.12: Cantidad de veces por mes que las personas consumen cerveza

Fuente: Google Forms.

En el gráfico se puede apreciar que la gran mayoría de las personas consumen cerveza entre 1 y 4 veces al mes

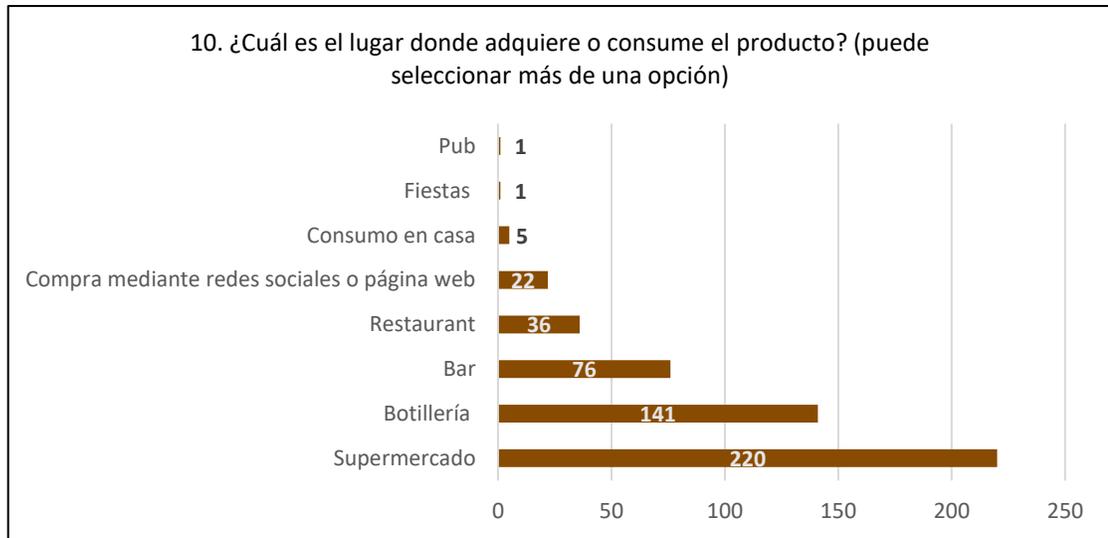


Figura A.13: Lugar donde las personas adquieren o consumen cerveza

Fuente: Google Forms.

La mayoría de los consumidores de cerveza indicó que el lugar donde adquiere el producto es mayormente supermercados (220); seguido por las botillerías (141).

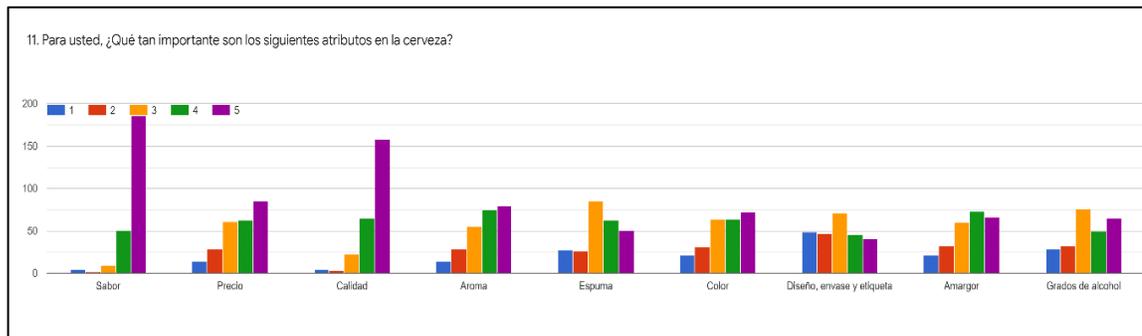


Figura A.14: Importancia de los atributos de la cerveza para los consumidores

Fuente: Google Forms.

De los distintos atributos que se pueden considerar a la hora de comprar una cerveza, la mayoría de los consumidores indicó que los más importantes son el sabor y la calidad.

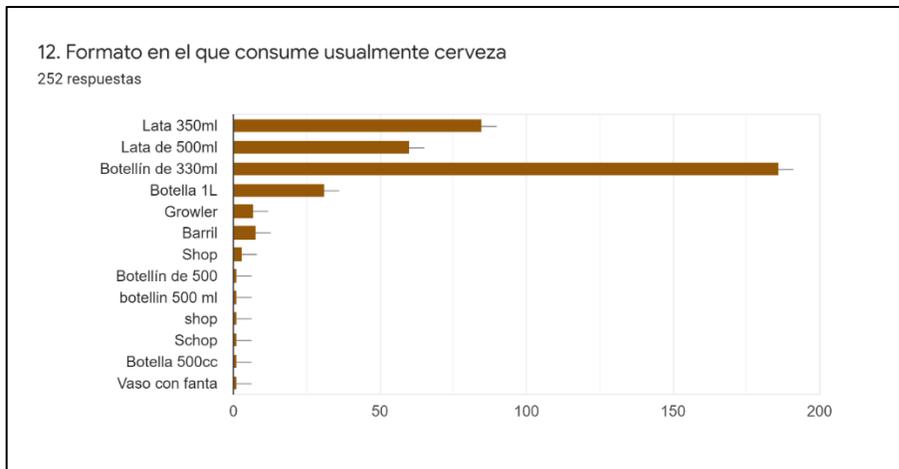


Figura A.15: Formato en que las personas consumen cerveza

Fuente: Google Forms.

Los consumidores de cerveza de la ciudad de Copiapó, en su mayoría prefieren el botellín de 330ml.

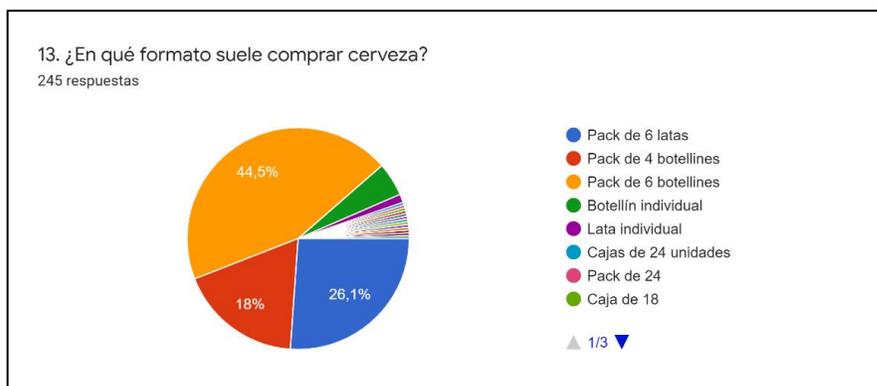


Figura A.16: Formato en que las personas usualmente compran cerveza

Fuente: Google Forms.

Con 44,5%, se puede decir que la mayoría de los consumidores compra cerveza en pack de 6 botellines, seguido por un 26,1% que compra pack de 6 latas.

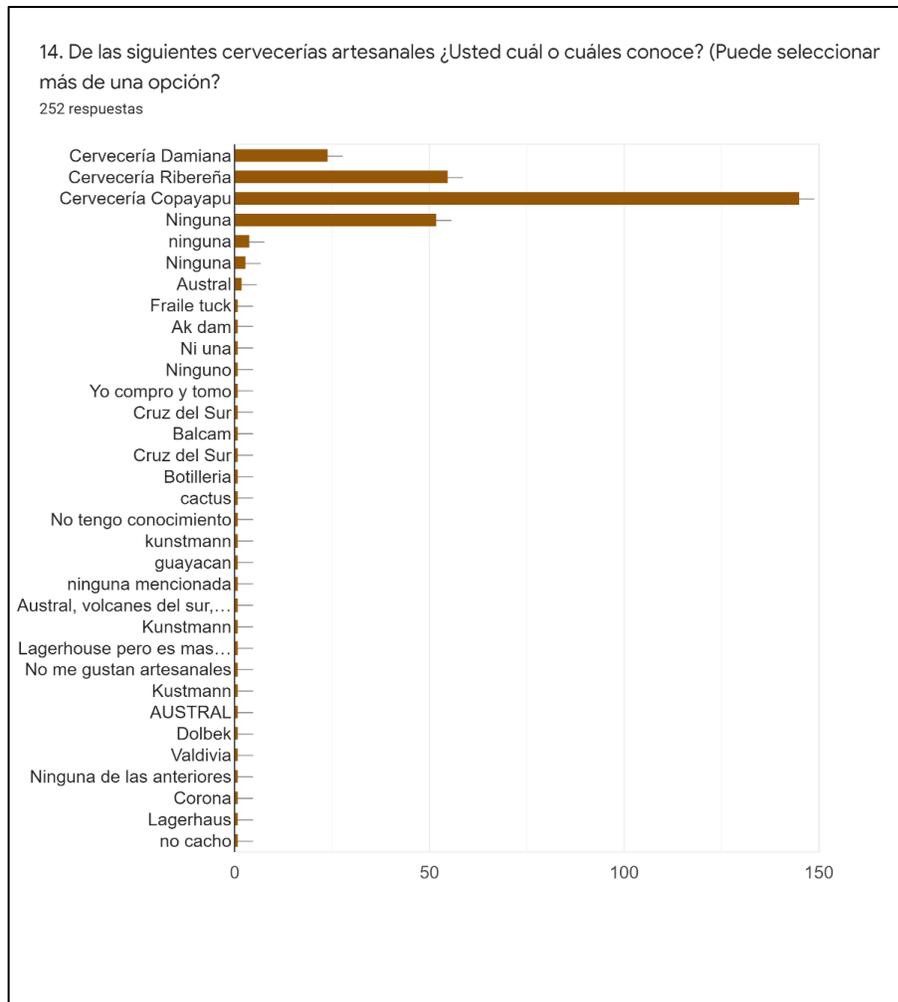


Figura A.17: Cervecerías artesanales más conocidas por los consumidores

Fuente: Google Forms.

De este gráfico se puede inferir que la cervecería más conocida de la ciudad de Copiapó es la Copayapu.

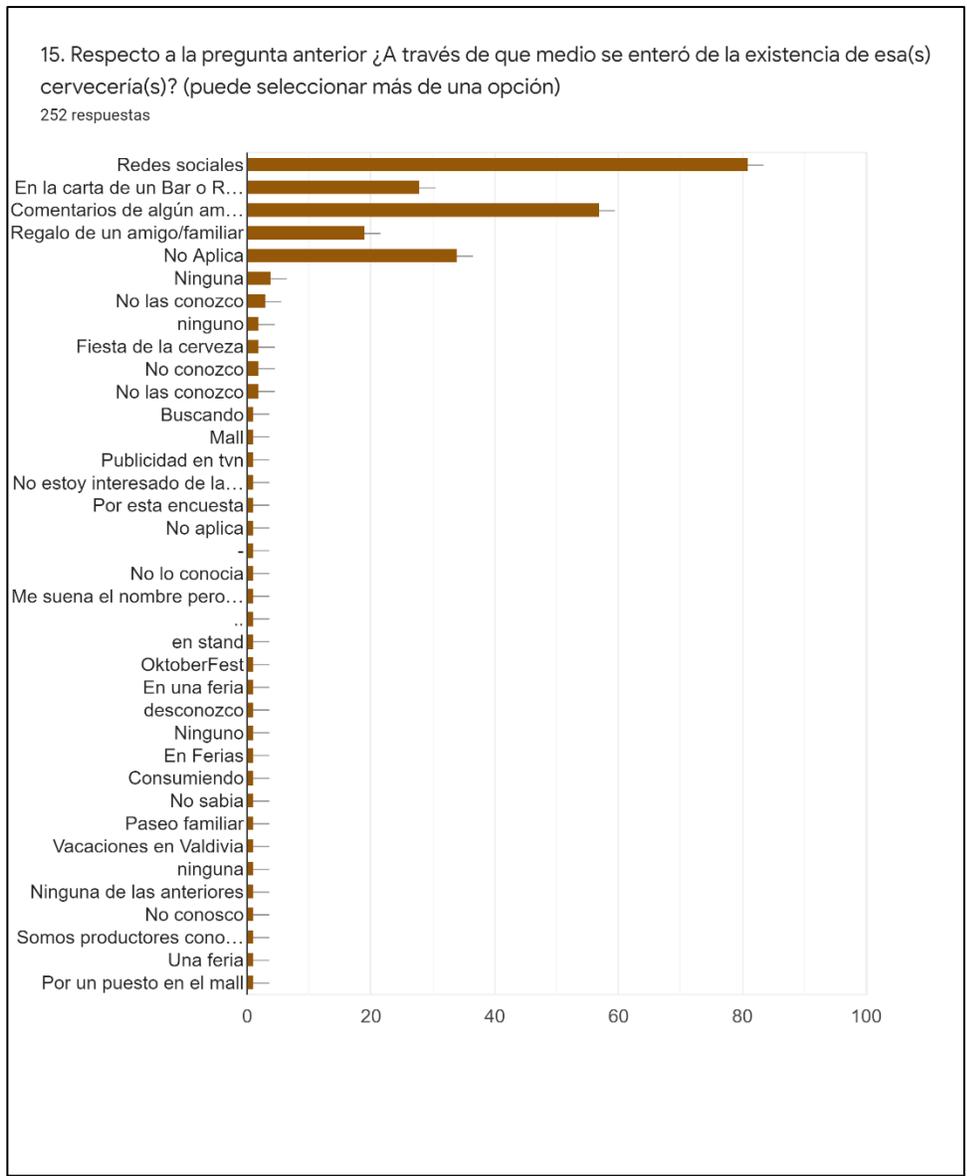


Figura A.18: Medios que han permitido conocer cervecerías artesanales

Fuente: Google Forms.

Se observa que de los consumidores que conocen cervecerías artesanales, se han enterado de la existencia de estas en su mayoría a través de redes sociales, seguido por “comentarios de una amigo”.

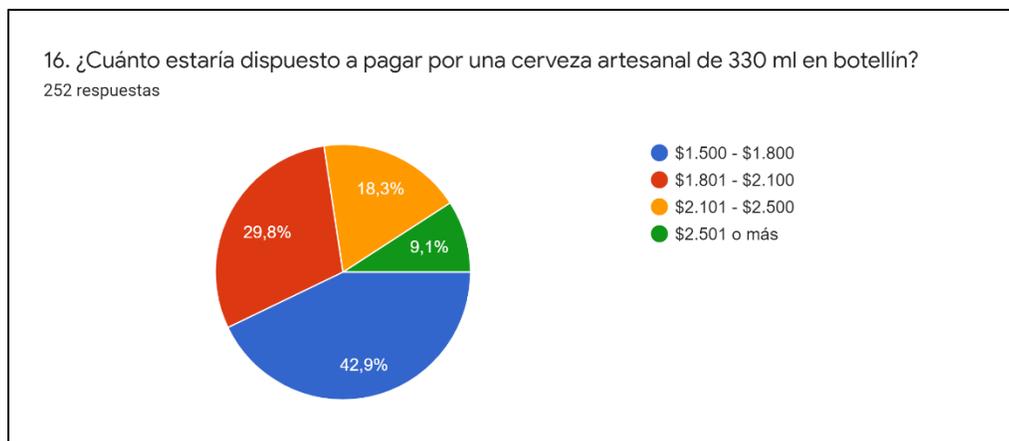


Figura A.19: Dinero que los consumidores están dispuestos a pagar por un botellín de cerveza de 330ml

Fuente: Google Forms.

El 42,9% de los consumidores estaría dispuesto a pagar entre \$1.500 y \$1.800; mientras que solo el 9,1% está dispuesto a pagar más de \$2.501.

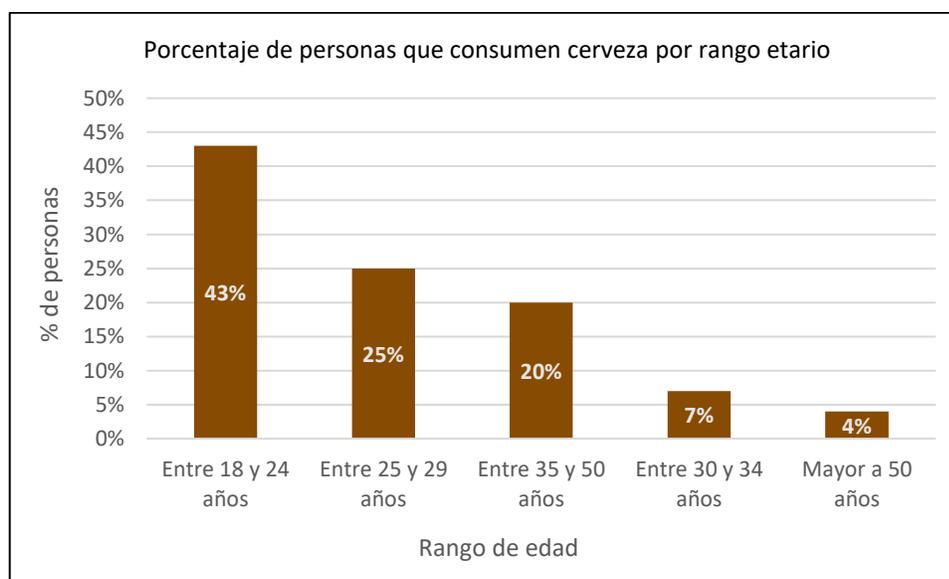


Figura A.20: Personas que consumen cerveza segmentadas por rango etario

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, si bien los consumidores de cerveza pertenecen a distintos rangos etarios, la mayoría de estos son personas jóvenes, cuyas edades varían entre los 18 y 24 años (43%).

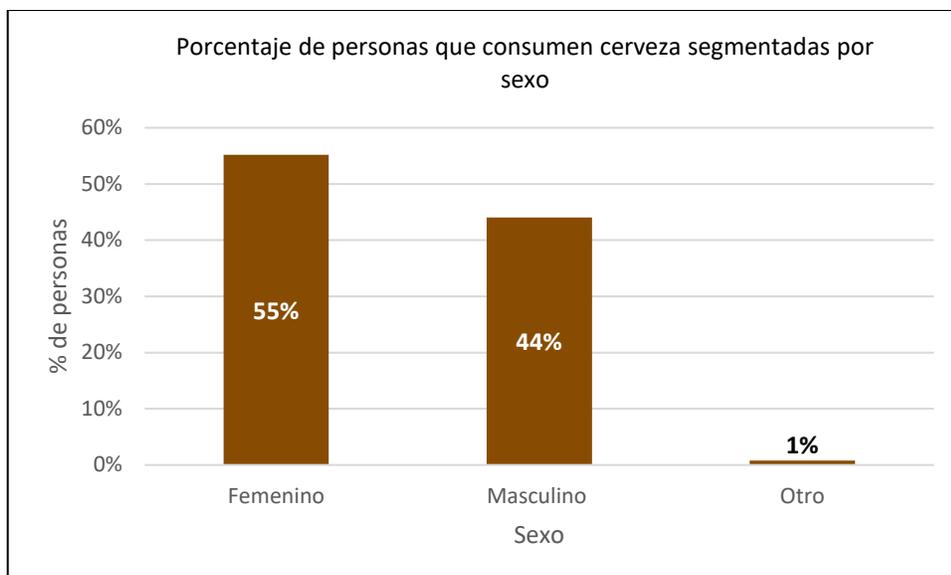


Figura A.21: Porcentaje de personas que consumen cerveza divididas según su sexo

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la mayoría de las personas que consumen cerveza corresponden al sexo femenino con un 55%.

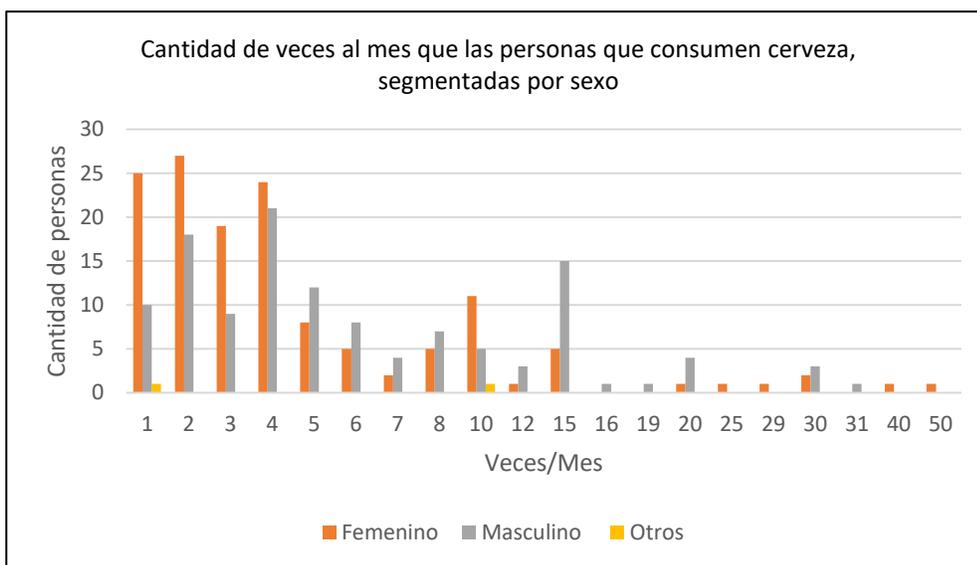


Figura A.22: Veces al mes que las personas consumen cerveza, segmentadas por sexo

Fuente: Elaboración propia.

Si siguiendo el análisis del gráfico anterior, además de que el sexo que consume más cerveza es femenino, en este gráfico se puede observar que es el género que consume con más frecuencia en el mes.

## Anexo N°7: Pasos del Método de Brown y Gibson

Tabla A.2: Valor relativo de los factores objetivos

FACTORES OBJETIVOS					
Localización	Costo de arriendo (anual)	Costo de ambientación del lugar	Costo total	Recíproco Total Costos (1/Ci)	FOi
Bodega	\$4.800.000	\$36.400.000	\$41.200.000	0,0000000243	0,30282
Local comercial	\$8.400.000	\$28.000.000	\$36.400.000	0,0000000275	0,34275
Casa rústica	\$7.200.000	\$28.000.000	\$35.200.000	0,0000000284	0,35443
			\$112.800.000	0,0000000802	1,00000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A.3: Comparaciones pareadas entre los factores subjetivos y los potenciales lugares de localización

FACTORES SUBJETIVOS					
Factor (j)	Comparaciones pareadas			Suma de preferencias	Índice Wj
	1	2	3		
Cercanía con el centro de Copiapó	0	1		1	0,25
Equipación necesaria	1		1	2	0,50
Acceso locomoción colectiva		1	0	1	0,25
			Total	4	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A.4: Comparaciones pareadas entre los factores subjetivos

Factor j	FS1: Cercanía al centro de Copiapó				
Localización i	Comparaciones pareadas			Suma de Preferencias	Ri1
	1	2	3		
Bodega	0		1	1	0,25
Local comercial	1	1		2	0,50
Casa rústica		0	1	1	0,25
			Total	4	1,00

FS2: Equipación necesaria					FS3: Acceso locomoción colectiva				
Comparaciones pareadas			Suma de Preferencias	Ri2	Comparaciones pareadas			Suma de Preferencias	Ri3
1	2	3			1	2	3		
0		1	1	0,25	1		1	2	0,5
1	1		2	0,5	1	1		2	0,5
	0	1	1	0,25		0	0	0	0
		Total	4	1		Total	4	1	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A.5: Valor relativo de los factores subjetivos

Alternativa i	Rij			Wj
	Bodega	Local comercial	Casa rústica	
Cercanía con el centro de Copiapó	0,25	0,5	0,25	0,25
Equipación necesaria	0,25	0,5	0,25	0,50
Acceso a locomoción colectiva	0,5	0,5	0	0,25
FSi	0,3125	0,5	0,1875	1,00

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo N°8: Detalle de Costos variables unitarios

Tabla A.6: Costos variables unitarios de la producción de cerveza tradicional

Costos variables unitarios cerveza tradicional	Unidad de medida	Cantidad por litro	Empresa	Código	Costo unitario (\$)	Costo por litro	Costo por botellín
Maltas	Kilos	0,283	PROST	1661	\$ 950	\$ 269	\$ 89
Lúpulos	Kilos	0,004	PROST	1647	\$ 26.500	\$ 107	\$ 35
Levadura	Gramos	0,711	PROST	1825	\$ 85	\$ 60	\$ 20
Agua purificada	Litros	1,616	NATURANDES		\$ 100	\$ 162	\$ 53
Botellas	Unidades	3	PROST	1555448264109	\$ 237	\$ 711	\$ 237
Tapas	Unidades	3	HOUSE TRINIDAD		\$ 15	\$ 46	\$ 15
Gas licuado	Kg/litro	0,1	LIPIGAS		\$ 1.900	\$ 190	\$ 63
Soda cáustica	Kg/litro	0,025	COBRONCE	51716205	\$ 1.333	\$ 33	\$ 11
Ácido Fosfórico	Kg/litro	0,015	MERCADOLIBRE		\$ 3.360	\$ 50	\$ 17
<b>Total</b>							<b>\$ 540</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla A.7: Costos variables unitarios de la producción de cerveza sin alcohol

Costos variables unitarios cerveza sin alcohol	Unidad de medida	Cantidad por litro	Empresa	Código	Costo unitario (\$)	Costo por litro	Costo por botellín
Maltas	Kilos	0,283	PROST	1661	\$ 950	\$ 269	\$ 89
Lúpulos	Kilos	0,004	PROST	1647	\$ 26.500	\$ 107	\$ 35
Levadura	Gramos	0,711	PROST	1825	\$ 85	\$ 60	\$ 20
Agua purificada	Litros	1,616	NATURANDES		\$ 100	\$ 162	\$ 53
Botellas	Unidades	3	PROST	1555448264109	\$ 237	\$ 711	\$ 237
Tapas	Unidades	3	HOUSE TRINIDAD		\$ 15	\$ 46	\$ 15
Pastillas CO2	Unidades	3	PROGARDEN		\$ 107	\$ 321	\$ 107
Gas licuado	Kg/litro	0,1	LIPIGAS		\$ 1.900	\$ 190	\$ 63
Soda cáustica	Kg/litro	0,025	COBRONCE	51716205	\$ 1.333	\$ 33	\$ 11
Ácido Fosfórico	Kg/litro	0,015	MERCADOLIBRE		\$ 3.360	\$ 50	\$ 17
<b>Total</b>							<b>\$ 647</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Anexo N°9: Detalle de costos fijos

Tabla A.8: Detalle costos y gastos de insumos

Costos fijos	Unidad de medida	Cantidad (mes)	Empresa	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)	
					Mensual	Anual
Agua potable	Metro cúbico	23	NUEVAATACAMA	\$ 1.480	\$ 34.029	\$ 408.348
Energía	Kw	9081	CGE	\$ 83	\$ 757.256	\$ 9.087.066
Arriendo	Metros				\$ 700.000	\$ 8.400.000
EPP	Unidades		SODIMAC			\$ 384.210
Internet y teléfono			ENTEL		\$ 29.310	\$ 351.720
Otros					\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>Total</b>					<b>\$ 1.820.594</b>	<b>\$ 22.231.344</b>

Fuente: Elaboración propia.



Agendar visita

**Local Comercial / Minimarket**

Copiapo, Atacama

**\$ 700.000/mes**

🛏 1 dormitorio 🚿 1 baño 📏 127 m<sup>2</sup>

Tipo de vivienda: Casa

Tipo de operación: Arriendo

Superficie total: 127 m<sup>2</sup>

Figura A.23: Cotización arriendo

Fuente: <https://casas.mitula.cl/>

Telefonía + Internet Fibra Óptica  
**Pack Entel One 400** **30% DCTO**

**\$17.240** +IVA /Mes  
 Por 12 meses. Normal \$24.630 + IVA

**Línea fija virtual**  
 Incluye 1 línea con minutos libres a todo destino

**App Webex**  
 Colaboración y telefonía fija en una sola app

**Internet Fibra Óptica 400 megas**

- 400 mbps de bajada
- 200 mbps de subida

**Configura tu Pack Entel One**

**Línea telefónica virtual**   
 Agrega hasta 100 líneas

**Equipo telefónico fijo**   
 \$3.020 + IVA/mes por equipo.  
 Sin costo de instalación.

**Quiero contratar**

Figura A.24: Cotización Internet y teléfono

Fuente: <https://www.entel.cl/>

Tabla A.9: Balance de equipos de Protección personal

EPP	Unidad de medida	Cantidad	Empresa	Código o modelo	Costo anual	
					Unitario (\$)	Total (\$)
Overol	Unidades	12	SODIMAC	171883	\$ 3.990	\$ 47.880
Guantes nitrilo desechables	Unidades	24	SODIMAC	6650805	\$ 6.990	\$ 167.760
Guante profesional nitrilo	Unidades	36	SODIMAC	82173X	\$ 1.490	\$ 53.640
Zapatos de seguridad	Unidades	3	SODIMAC	3405338	\$ 10.390	\$ 31.170
Mascarillas	Unidades	24	SODIMAC	6708145	\$ 3.490	\$ 83.760
<b>Total</b>						<b>\$ 384.210</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°10: Detalle de inversiones, depreciación y valor libro

Tabla A.10: Inversiones

Inversión	Unidad de medida	Cantidad	Empresa	Código o modelo	Vida útil contable (años)	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Obra parcial terminada	Metros	70			20	\$ 476.000	\$ 33.320.000
Equipo 150 litros	Unidad	1	PROST	1581776556746	9	\$ 2.590.000	\$ 2.590.000
Fermentador cónico 160 litros	Unidad	8	PROST	1371	6	\$ 138.000	\$ 1.104.000
Atril	Unidad	8	PROST	1447	6	\$ 75.000	\$ 600.000
Trampa de aire	Unidad	8	PROST	1237	6	\$ 1.500	\$ 12.000
Tapadora	Unidad	1	PROST	FT0001	15	\$ 95.000	\$ 95.000
Cámara frigorífica	Unidad	2	SUPERMAQ	3128	10	\$ 4.105.500	\$ 8.211.000
Máquina osmósis inversa	Unidad	1	MERCADOLIBRE	TAOS0001	15	\$ 165.000	\$ 165.000
Impresora	Unidad	1	PCFACTORY	29271	3	\$ 129.990	\$ 129.990
Notebook	Unidad	2	FALABELLA	15238604	6	\$ 179.990	\$ 359.980
Envase agua purificada	Unidad	9	NATURANDES		6	\$ 8.000	\$ 72.000
Envase gas licuado	Unidad	2	LIPIGAS		6	\$ 61.950	\$ 123.900
Escritorios	Unidad	2	SODIMAC	363891X	5	\$ 45.990	\$ 91.980
Sillas	Unidad	2	SODIMAC	5975255	5	\$ 34.990	\$ 69.980
Mesón	Unidad	2	LINIO	FSW-1800	5	\$ 174.790	\$ 349.580
<b>Total</b>							<b>\$ 47.294.410</b>

Fuente: Elaboración propia.

COTIZACIÓN N° 2.501		13-12-2021	
<b>PROYECTO ROOR</b> AV. COPAYAPU #485 COPIAPÓ			
Solicitado por: PAULA JIMÉNEZ SABAG			
Descripción	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
OBRA COMPLETA TERMINADA 7X13MT	\$ 400.000	91	\$ 36.400.000
OBRA PARCIAL TERMINADA 7X10MT	\$ 400.000	70	\$ 28.000.000
<b>FLAVIO NACIFF CATALANO</b>			<b>Subtotal</b>
RUT: 8.910.875-6			<b>IVA</b>
			<b>Total</b>
			<b>\$ 76.636.000</b>

Figura A.25: Cotización Obra parcial terminada

Fuente: Flavio Naciff.



Bidón de Agua 20 Lts

\$8.000

Figura A.26: Cotización bidón de agua 20 litros

Fuente: <https://naturandes.cl>



El envase vacío es lo que se denomina garantía y el valor de ésta dependerá del formato de cilindro que escojas: El de 5 kg. \$18.950; el de 11 kg. \$26.950; el de 15 kg. \$31.950 y el de 45 kg. \$61.950.

Cada vez que compres un envase debes exigir el certificado de esa garantía. Para lo cual es necesario entregar tu RUT. Verifica [aquí](#) si tienes un Certificado de Garantía



Valor carga + Valor cilindro = Cilindro nuevo

Figura A.27: Cotización precio envase gas licuado

Fuente: <https://lipigas.cl>

Tabla A.11: Depreciaciones

Depreciación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Obra parcial terminada		\$ 1.666.000	\$ 1.666.000	\$ 1.666.000	\$ 1.666.000
Equipo 150 litros		\$ 287.778	\$ 575.556	\$ 575.556	\$ 575.556
Fermentador cónico 160 litros		\$ 184.000	\$ 368.000	\$ 368.000	\$ 368.000
Atril		\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Trampa de aire		\$ 2.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Tapadora		\$ 6.333	\$ 12.667	\$ 12.667	\$ 12.667
Cámara frigorífica		\$ 821.100	\$ 821.100	\$ 821.100	\$ 821.100
Máquina osmósis inversa		\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000
Impresora		\$ 43.330	\$ 43.330	\$ 43.330	\$ 43.330
Notebook		\$ 59.997	\$ 59.997	\$ 59.997	\$ 59.997
Envase agua purificada		\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Envase gas licuado		\$ 20.650	\$ 20.650	\$ 20.650	\$ 20.650
Escritorios		\$ 18.396	\$ 18.396	\$ 18.396	\$ 18.396
Sillas		\$ 13.996	\$ 13.996	\$ 13.996	\$ 13.996
Mesón		\$ 69.916	\$ 69.916	\$ 69.916	\$ 69.916
<b>Total</b>		<b>\$ 3.316.496</b>	<b>\$ 3.896.607</b>	<b>\$ 3.896.607</b>	<b>\$ 3.896.607</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla A.12: Valor libro de cada equipo

Valor libro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Obra parcial terminada					\$ 26.656.000
Equipo 150 litros					\$ 3.165.556
Fermentador cónico 160 litros					\$ 920.000
Atril					\$ 500.000
Trampa de aire					\$ 10.000
Tapadora					\$ 145.667
Cámara frigorífica					\$ 4.926.600
Máquina osmósis inversa					\$ 121.000
Impresora					\$ -
Notebook					\$ 119.993
Envase agua purificada					\$ 24.000
Envase gas licuado					\$ 41.300
Escritorios					\$ 18.396
Sillas					\$ 13.996
Mesón					\$ 69.916
<b>Total</b>					<b>\$ 36.732.424</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo N°11: Cálculo de tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento se utilizó la fórmula del modelo CAPM, considerando una tasa libre de riesgo de 5,59%, correspondiente a un BCP del Banco Central de Chile ( s.f.) a 5 años del mes de noviembre del 2021. La prima por riesgo a utilizar corresponde a un 5,3%, según lo propuesto por Campos et al. (2021), el cálculo del riesgo sistemático corresponde al promedio entre empresas que cotizan en la bolsa de Santiago pertenecientes a un rubro similar, como lo son CCU, andina, Concha y toro, el cual fue realizado mediante la herramienta Excel, considerando los años 2019, 2020 y 2021, resultando un beta de 0,67.

Luego de los datos anteriores, se establece la siguiente ecuación:

$$R_S = R_F + \beta * (R_M - R_F)$$

Donde:

$R_S$ : Rentabilidad exigida

$R_F$ : Tasa libre de riesgo

$\beta$ : Riesgo sistemático

$(R_M - R_F)$ : Prima de riesgo del mercado

$$R_S = 5,59\% + 0,67 * 5,3\%$$

$$R_S = 9,16\%$$