



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD Y MODELO DE NEGOCIO DE
EMPRENDIMIENTO EN EL MERCADO DE LAS CERVEZAS CASERAS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

VICENTE ANDRÉS GATICA WEISS

PROFESOR GUÍA

WERNER KRISTJANPOLLER R.

SANTIAGO DE CHILE, 28 DE MARZO 2023

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El emprendimiento es una de las actividades que no sólo entrega la libertad económica que muchas personas buscan, sino que permite desarrollar la creatividad, el alma y desarrollarse como persona.

Los emprendimientos suelen pensarse como empresas de pequeño tamaño, pero se puede dar el caso de que una empresa de mediano o gran tamaño pueda ser considerado un emprendimiento. Es por esto que al analizar los datos de los emprendedores es necesario clasificarlos según su tamaño, o como se sugiere en el Monitor Global de Emprendimiento (GEM por sus siglas en inglés), según la economía en la cual están desarrollándose, la cual se identifica con cada país.

Según el GEM 2021 – 2022 existen 3 niveles de economías locales, A, B y C. La diferencia entre estas economías es el nivel de Producto Interno Bruto per cápita de la población, siendo medida en dólares y con montos de más de \$40.000, entre \$20.000 y \$40.000; y menos de \$20.000 respectivamente.

Las economías en el nivel A principalmente son aquellas del norte de Europa, Este Asiático y Norte América. Las de nivel B son principalmente sur y este de Europa. Las de nivel C principalmente son de América Latina, África y el Caribe.

Chile se encuentra considerado como una economía del nivel B, escapando por completo de su entorno geográfico.

Desde el año 2019 Chile ha visto modificadas sus estadísticas en términos de emprendimiento. El año 2019 se comenzó a producir un hecho histórico llamado el “Estallido social”, el cual obligó a muchos emprendedores a cerrar sus negocios porque la violencia se tomó las calles y el saqueo de los locales comerciales pasó a ser, como se conoce vulgarmente, pan de cada día. Sin embargo, es

importante conocer cómo este hecho cambió las condiciones de emprender, ya que, a simple vista, el tener un negocio pasó a ser un elemento de riesgo.

Posterior a esto, un par de meses después Chile, al igual que todo el mundo, fue víctima de una pandemia que obligó a los emprendedores a encerrarse una vez más. Estos encierros provocaron que muchas personas perdieran sus trabajos, generando una alta tasa de desempleo, la cual ya venía al alza por el hecho histórico ya mencionado.

Tal cual se menciona en el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2021-2022, en 22 de las 47 principales economías, 1 de cada 2 emprendedores adultos considera que la pandemia si afectó los ingresos de su emprendimiento.

Con esto los emprendedores han tenido que reinventarse en pocos meses. En primer lugar, debieron alejarse de sus lugares de venta habituales, ya que los lugares fijos pasaron a ser elementos de riesgo por la destrucción provocada por grupos antisociales. Luego debieron trasladar toda su capacidad de venta a los canales digitales y el reparto a domicilio, generando una logística que debía funcionar de la noche a la mañana.

Dentro de los emprendimientos que surgieron en los últimos años los que mayor rentabilidad aseguraron fueron los que tenían que ver con productos de primera necesidad, donde se encuentra la categoría de los alimentos, y dentro de esta categoría están las cervezas, las cuáles hoy en día se pueden producir en la casa de cada persona si es que se respetan algunas condiciones mínimas.

Emprender en una cerveza casera es tedioso, sobre todo porque se debe lograr una unificación en el sabor, lo cual obliga a mantener un tipo de materia prima y procesos bien estudiados para que no se vean alterados entre las distintas series de producción.

El proceso de la producción de cerveza casera se puede ver truncado muy fácilmente, ya que exige de algunos elementos que son clave para el éxito del desarrollo de este.

Los principales factores que se deben tener en cuenta para desarrollar cervezas caseras, es la LIMPIEZA y la TEMPERATURA.

Estos dos factores son los que van a marcar la diferencia entre una producción exitosa y una mala.

Sin embargo, existen otros aspectos a considerar que no definen necesariamente el éxito del producto, como lo son la tecnología, el equipamiento, el espacio a utilizar o la materia prima, todos factores que sin duda son importantes, no necesariamente van a provocar un problema en el producto final.

Para comenzar a desarrollar un proyecto de cervezas caseras, se debe estudiar cómo es que se realizan, cuáles son los elementos principales con los que se debe contar y atreverse a realizarlo, estando dispuesto a correr el riesgo de fracasar.

Estudios indican que el 80% de los negocios no resisten la prueba del tiempo y quiebran y no duran más de 5 años. Estos fracasos se deben a infinitas razones, pero si se tuviera que nombrar las más comunes se podría mencionar que hay roles no conocidos por los emprendedores, hay actividades que los negocios necesitan que quienes desarrollan sus actividades favoritas no saben que se deben cumplir, el control financiero, de contabilidad, no sólo desarrollar la actividad que entrega el producto o servicio final.

Existe lo que se conoce como incautación empresarial, es la emoción de la independencia y trabajar sin un jefe que esté encima a menudo no deja ver lo que es trabajar por cuenta propia. Se cree que porque se sabe hacer el trabajo (cocinar, reparar auto, etc), puede convertir esa capacidad en un negocio que lo libere del jefe.

Según Michael E. Gerber una persona que abre un negocio se dice que es 3 personas en 1, un empresario, un gerente y un técnico:

EMPRESARIO: Tiene una visión, sueños y convierte una idea en una oportunidad. Vive en el futuro, siente necesidad de cambio, cuanto más excepcional es la idea, más esfuerzo pone. Lo hace sin mirar el costo. Al seguir el sueño se separa de la realidad. Le gustan las cosas predecibles, le gusta planificar y tener todo en orden. Tiene la capacidad de transformar oportunidades en ventas.

GERENTE: Vive en el pasado, analiza cosas que ya pasaron y en base a eso saca conclusiones. Administra muy bien a los técnicos.

TECNICO: Sabe hacer su trabajo, en vez de pensar en el futuro, prefiere hacer el trabajo y disfrutar el resultado. Los técnicos se encuentran a menudo trabajando para alguien más.

Por otro lado existe un problema que lo catalogaría como endémico, que es la inmediatez en la que nos movemos como sociedad, generando con esto frustraciones por no generar resultados positivos en los emprendimientos en los que se embarcan las personas en el corto plazo, sin considerar los procesos naturales de cada emprendimiento, procesos y etapas que se van a abordar en los siguientes capítulos.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General

- Desarrollar un estudio de prefactibilidad y un modelo de negocios para un emprendimiento de ventas de cervezas hechas en casa.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de prefactibilidad de un emprendimiento de venta de cervezas hecha en casa
- Realizar un modelo de negocios mediante la metodología CANVAS

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

Un estudio de prefactibilidad tiene como función principal la de concluir si es buena idea invertir recursos en un proyecto, ya sean recursos de tiempo, técnicos o económicos. Este estudio preliminar entrega la información básica para dar el visto bueno y desarrollar un proyecto o para decidir entre posibles escenarios de inversión.

El estudio de prefactibilidad se puede considerar una primera exploración para invertir en un proyecto, para el cual se consideran datos de evaluaciones que se realicen, experiencia, opiniones de expertos, estudios, etc. Esta información permite identificar potenciales problemas que puedan ocurrir durante el desarrollo del proyecto, identificar retos, obstáculos, entre otros.

El estudio de prefactibilidad debe incluir estimaciones de costos, potenciales riesgos, problemas de seguridad, diseños y propuestas de cómo se pueden sortear los obstáculos identificados.

En caso que el estudio de prefactibilidad sea favorable, es buena idea continuar a la siguiente etapa del ciclo de vida del proyecto, el estudio de factibilidad.

En caso contrario, si el estudio de prefactibilidad resulta desfavorable, se puede desechar la idea de proyecto, o bien regresar a la etapa de las evaluaciones y obtención de datos para volver a desarrollar el estudio para identificar nuevas oportunidades de mejoras o nuevos antecedentes.

El estudio de prefactibilidad se desarrolla considerando los siguientes dos conjuntos de actividades:

- Descripción de los servicios: Identificar lo más detalladamente posible los servicios que se van a desarrollar, los mercados objetivos y características de los servicios.

- Determinar si hay obstáculos insuperables.

Para desarrollar este estudio se puede utilizar la estrategia CANVAS, la cuál será explicada más adelante.

En el estudio de prefactibilidad es importante tener claro el estudio de mercado que defina la influencia geográfica, las tendencias de la población, factores culturales, servicios que compitan en la comunidad, considerando precios, proveedores. Así como también se debe tener claras las oportunidades de expansión del mercado.

El estudio de prefactibilidad también debe contener la información básica de la organización y las operaciones. Esto quiere decir que se deben tener identificados los siguientes aspectos:

- Equipamiento a utilizar
- Métodos de comercialización
- Ubicación y diseño de la instalación
- Disponibilidad y costo del personal
- Disponibilidad de suministros y proveedores
- Gastos generales como servicios, impuestos, seguros, legales, etc
- Cronograma de la operación

Con toda esta información se realiza un análisis y se determina si se debe continuar o no.

Algunas preguntas que se pueden considerar para este momento crucial son las siguientes:

- ¿Hay un compromiso de realizar estos servicios?
- ¿El proyecto satisface la necesidad o aspiraciones a largo plazo?
- ¿Se produce al menos el mínimo de ingreso?

- ¿Hay potencial de crecimiento en el tiempo?

2.2. MODELO CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta que se utiliza para crear modelos de negocio de manera simplificada.

Esta herramienta permite pasar de una idea de proyecto a un proyecto mismo. Se considera que es un modelo vivo, ya que a medida que se desarrolla el proyecto, el modelo Canvas se puede ir modificando.

El modelo Canvas tiene como enfoque principal la propuesta de valor que se ofrece en el servicio o producto que se ofrece.

Los beneficios de utilizar el modelo Canvas son los siguientes:

- Es un modelo visual de fácil comprensión
- Se tiene una visión global desde distintas perspectivas
- Se puede realizar un análisis estratégico con solo 1 página

El modelo Canvas es una página que se divide en 9 partes las cuáles se identifican según el siguiente cuadro y sus significados:



Diagrama N°1: Modelo Canvas

- 1) **Segmentos de clientes:** Quienes son, para quién creamos valor, quienes son los clientes más importantes, Que tienen en común, qué los caracteriza, crear perfil de clientes considerando sus características demográficas (edad, sexo, educación, intereses, etc)
- 2) **Propuesta de valor:** ¿Qué valor damos a nuestros clientes, que tipo de problemas resolvemos, qué necesidades satisfacemos con nuestros productos, por qué nosotros? Por qué es mejor elegir nuestros productos.
- 3) **Canales:** Cómo hacemos contacto con nuestros clientes y cómo entregamos nuestros productos. Canales propios (web, correos, tienda física), canales de socios (Tiendas de otros, grupos en RRSS)
- 4) **Relaciones con clientes:** Estrategias para captar y retener clientes. ¿Qué podemos hacer para crear una relación más profunda con nuestros clientes, por qué vuelven? Atención

personalizada, brindamos soporte pre y post venta, definir efecto que queremos causar en el mercado.

- 5) **Fuentes de ingreso:** Por qué valor están dispuestos a pagar, fuente principal de ingreso, cómo deberían pagar, cómo se procesarán los pagos, efectivo, TC, transferencia bancaria, todas las anterior, cómo y con qué métodos el negocio está capturando dinero.
- 6) **Recursos clave:** Recursos físicos (Equipo de trabajo, edificio, RRHH, personal con experiencia y habilidades, recursos intelectuales, derecho de autor, secretos, know how)
- 7) **Actividades clave:** Actividades que tenemos que realizar para ofrecer a nuestros clientes el producto o servicio. ¿Cuáles actividades necesitamos realizar bien? ¿Cuáles son las actividades base de nuestro negocio?
- 8) **Socios clave:** ¿Quiénes pueden ayudarnos a impulsar nuestro negocio? ¿A quién podemos considerar un socio clave y cómo podemos conseguir un nuevo socio? ¿Quién nos puede ayudar a llevar nuestro negocio al éxito?
- 9) **Estructura de costos:** Todos los costos que genera nuestro negocio. Generar lista de todo lo que genera gastos para entregar el producto o servicio (Gastos de producción, ayudantes, mantenimiento de local o página web). Énfasis del negocio que generan costos más altos, para considerar cómo reducirlos u optimizarlos.

3. DESARROLLO

Como fue descrito en los capítulos anteriores, el desarrollo de esta tesis se trata de establecer un estudio de prefactibilidad y modelo de negocio para desarrollar cervezas en casa.

Estudiando el mercado, es notorio que hoy en día existe mucha oferta de cervezas caseras o artesanales y que se puede clasificar por su sabor, color, aroma, tipología, envase, canales de venta, etc.

3.1. MERCADO

El mercado de la cerveza se remonta al año 6.000 AC, considerándose de esta manera una de las bebidas más antiguas. Esto indica que el nivel de perfección en el proceso es tan alto que hoy se permite desarrollar el producto sin la necesidad de tener herramientas tan sofisticadas, sino que los implementos necesarios y los ingredientes correctos.

El mercado de la cerveza a nivel mundial mueve 37 mil millones de dólares anuales y se da en todo el mundo. Se estima que a nivel mundial se producen cerca de 1.900 millones de hectolitros y la variación en el tiempo se puede ver en el siguiente gráfico:

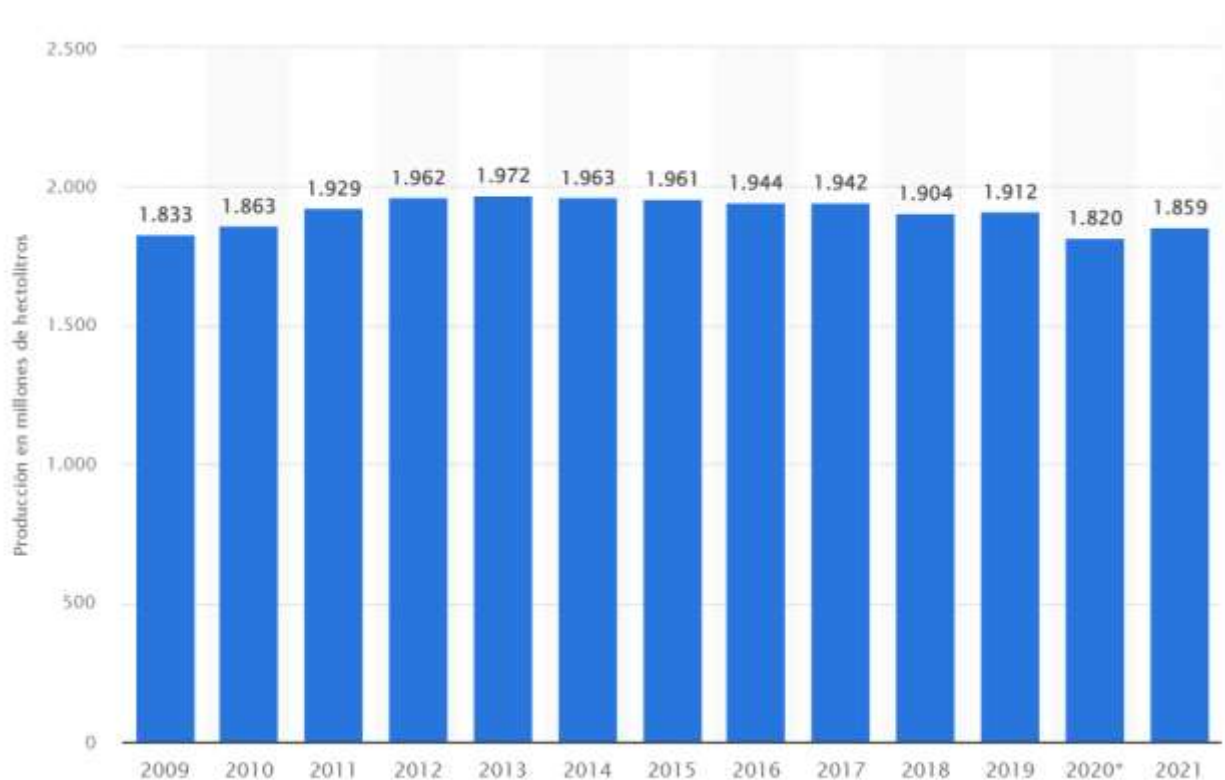


Gráfico 1: Producción mundial de cerveza desde el año 2009 al 2021. Fuente: es.statista.com

Se ve en el Gráfico 1 que entre los años 2012 y 2015 se alcanzó un peak cercano a los 2.000 millones de hectolitros, comenzando la producción a la baja, pero se proyecta que la producción de cerveza vuelva a crecer. Sin embargo, se prevé que el costo de la cerveza aumente este año debido principalmente al aumento de los costos de transporte y energía. De esta manera obtienen mayor fuerza las producciones a menor escala, principalmente las producciones caseras de cerveza.

Las cervezas hechas en casa se diferencian de las cervezas artesanales porque las primeras las realiza cualquier persona, mientras que las segundas las realiza un maestro cervecero, pero para efectos de producción se consideran similares.

La cerveza es un bebestible que se encuentra con un consumo en aumento, como se ve en el siguiente gráfico:

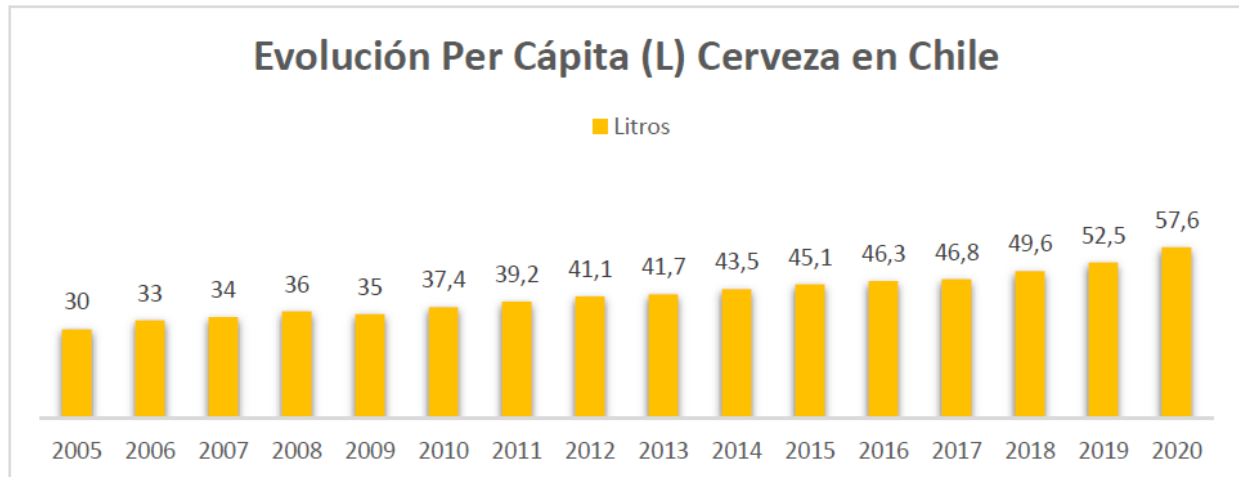


Gráfico 2: Evolución de consumo de cerveza en Chile, Fuente: ACECHI

Como se ve en el Gráfico 2 el consumo de la cerveza se encuentra en aumento, lo que indica que cada vez se va creando un nuevo espacio para ofertar. Es interesante destacar que entre los años 2005 y 2020 casi se ha duplicado el consumo per cápita, considerando que además ha habido un aumento de la población. Esto no sólo favorece a los cerveceros sino a todos los stakeholders del negocio.

La producción de cerveza en Chile se estima en 7.2 millones de hectolitros, los cuales se dividen en su gran mayoría entre 2 marcas, siendo CCU el líder indiscutido del mercado, con cerca del 70% del mercado y Cervecería Chile con el 25% del mercado, dejando un 1% del mercado para otras marcas y el 4% restante corresponde a la cerveza artesanal. Este último mercado se ha visto en aumento de manera explosiva, ya que en 2016 solamente cubría el 1% del mercado.

El mercado de la cerveza artesanal va en aumento, ya que, como se indica en el estudio que realizó el Euro monitor International, los consumidores están buscando nuevas alternativas de sabores y tienen en la mira cervezas importadas y artesanales.

Los consumidores actualmente están buscando nuevas experiencias con la cerveza, variando en los tipos de cerveza, que pueden ser Lager, Ale o Stout de forma principal, con un fuerte aumento del estilo IPA. Todos estos tipos de cerveza se pueden lograr con la cerveza artesanal.

Los productores de cerveza artesanal ya superan las 300 marcas y el número sigue en aumento considerando que existe una alta facilidad de desarrollar esta bebida en las propias casas sin mucha tecnología o implementación muy compleja.

Existe una alta competencia en el mercado de las cervezas artesanales, que representan el 4% del mercado nacional de esta bebida. Esta competencia se da principalmente porque existe una marca que cubre cerca del 40% del mercado y es la empresa Kross, quienes han estado desarrollando desde hace varios años distintos tipos de cerveza, con sabores, aromas y otras características especiales, abarcando cada vez más a nuevos consumidores. Incluso esta empresa ha logrado abrir sucursales de lo que se conoce como Brewpub, que ofrece la experiencia de una cerveza artesanal junto a un plato de comida.

Kross es de los pocos productores de cerveza artesanal que produce utilizando plantas industriales, ya que la mayoría realiza el proceso de producción en elementos básicos, como los que serán nombrados en el desarrollo del proceso más adelante, generando en cada etapa del proceso una potencial falla en la calidad del producto.

Esta falla se puede generar en cualquier proceso de la producción, ya que se debe entender que se trata de un proceso químico o bioquímico y no es sólo seguir un paso a paso o una receta que se pueda seguir al pie de la letra y asegure una calidad óptima.

Para entender esto es necesario conocer el cómo se produce la cerveza hecha en casa.

3.2. PROCEDIMIENTO DE FABRICACIÓN DE CERVEZA

Lo primero que se debe saber para la fabricación de cerveza en casa es que existen 2 grandes procesos, uno caliente y el otro frío.

El proceso caliente consiste en convertir y extraer azúcares fermentables desde la cebada malteada y luego hervir el resultado para agregar el componente amargo con la adición de lúpulos a la mezcla que debe enfriarse al final del proceso caliente. Este producto se le llama mosto y su obtención se logra luego de un proceso de cocina de entre 5 y 8 horas, el cual consiste en moler el grano de cereal, mezclarlo con agua a diferentes tiempos y temperaturas para que se produzcan las transformaciones necesarias para convertir el almidón en azúcares fermentables. Luego se separa el mosto líquido de los restos de malta.

El proceso frío consiste en llevar el mosto a temperatura de fermentación, agregar levadura, fermentar, embotellar y acondicionar.

Para poder desarrollar 10 litros de cerveza se necesita un equipamiento básico, el cuál se detalla en el siguiente listado:

- Olla de 8 litros o más

- Fermentador: Corresponde a un balde plástico de grado alimenticio u otro material con una perforación en la parte baja. La tapa del fermentador también tiene una perforación con una argolla de goma.
- Llave de plástico, goma de seguridad y tuerca de fijación
- Airlock: Es un elemento de plástico que se utilizad para hacer una trampa de aire
- Cuchara metálica
- Tapadora de botellas
- Tapas de botella
- Botellas de vidrio
- Botella rociadora
- Termómetro de cinta o fermómetro

A este equipamiento se deben considerar los siguientes ingredientes:

- Sanitizador: Tiene como función principal desinfectar y eliminar microorganismos vivos.
- Detergente alcalino: Tiene como principal función desincrustar, despegar, soltar y diluir proteínas, grasas y otras suciedades típicas de los alimentos.
- Levadura cervecera
- Granos de malta y lúpulo
- Azúcar para cerveza
- Agua

El procedimiento de la fabricación de cerveza se puede resumir en 6 pasos, los cuales se detallan a continuación:

Paso 1: Proceso de limpieza

La clave de una buena cerveza está en la limpieza, ya que un implemento sucio cambiará el sabor final de la cerveza, por lo que el primer paso es limpiar, lavar y sanitizar los implementos.

Los elementos que tienen participación en el proceso caliente deben ser lavados y enjuagados. Esta limpieza puede ser con un lavalozas común, ya que el calor hará gran parte de la limpieza.

Los elementos que serán utilizados en el proceso frío deberán ser lavados con detergente alcalino, enjuagados y sanitizados.

Se recomienda que el agua que se utilice sea potable o agua que no tenga sedimentos ni altas concentraciones de cloro.

El fermentador plástico y la tapa se deben lavar en primer lugar con lavalozas y se enjuagan. Una vez se encuentren visualmente limpios se agrega el detergente alcalino dentro del fermentador, para lo cual se debe tener armado el kit con la llave. Se llena con 10 litros de agua tibia, esto es entre 50°C y 70 °C. Como referencia se suele utilizar 5 litros de agua hervida (en una olla lavada y enjuagada con lavalozas) y 5 litros de agua fría. Esta agua tibia se debe dejar reposando en el fermentador por 20 minutos con la tapa sobrepuesta. Pasado este tiempo se debe vaciar el agua y enjuagar con agua fría. Se debe enjuagar hasta que no queden residuos de detergente y una vez que se encuentra limpio y enjuagado se deberá rociar con el Sanitizador por toda la parte interior, la tapa y los bordes del fermentador. Luego se debe enjuagar toda la superficie rociada para

eliminar los rastros de cloro, los cuales se encuentran presentes en una baja dosis en el Sanitizador. Con esto hecho se debe mantener el fermentador tapado para evitar contaminaciones.

Se debe repetir este procedimiento para los elementos Airlock y cuchara.

Para el caso de la olla se debe lavar con lavalozas y enjuagar con abundante agua hasta que quede visualmente limpia y sin restos de lavalozas.

Paso 2: Agua para el mosto

Una vez que se obtiene el mosto, o bien, se puede comprar listo, ya que hay empresas que ahorran el trabajo de cocinar las semillas de cereal, se deben calentar 3 litros de agua en una olla con capacidad para 6 u 8 litros. Una vez caliente, antes de que hierva se debe incorporar el mosto obtenido anteriormente.

Se debe dejar hervir por 5 minutos para inocular el mosto obtenido. Este paso es vital, ya que con esto se evitan contaminaciones en la cerveza terminada.

Paralelo a esto se debe mantener agua hervida y fría en el fermentador. Esta agua servirá para cuando se termine de hervir el mosto y se vierta en el fermentador, la mezcla alcance una temperatura entre 22°C y 26°C.

Paso 3: Enfriado

Al terminar el hervido de 5 minutos se obtiene el mosto en la olla.

El proceso de enfriado se debe hacer de manera rápida y una técnica habitual es que se sumerge, con la olla tapada para evitar contaminación externa a la mezcla, en agua con hielo. Esto hará que, a los 5 minutos, la temperatura de la mezcla baje a 70°C.

En este momento se debe verter el mosto en el fermentador para que se mezcle con el agua previamente puesta en él y agregar agua fría hasta alcanzar los 10 litros indicados en el fermentador.

Una vez estén los 10 litros en el fermentador, se debe revolver enérgicamente con un cucharón previamente sanitizado para que se integre el mosto con el agua. Este procedimiento debe mostrar que se genera abundante espuma.

El resultado de esta mezcla debe quedar entre 22°C y 26°C, temperatura que podemos verificar con el termómetro. Esta temperatura es ideal para sembrar la levadura.

Paso 4: Fermentación

Una vez que la mezcla se encuentra en el fermentador en un rango de temperatura entre 22°C y 26°C, se debe espolvorear la levadura sin revolver. Luego se debe tapar el fermentador con la tapa el cual ya debe tener el airlock puesto.

El airlock tiene una tapa plástica, la cual se debe remover para verter un poco de agua limpia hasta la línea que se indica y volver a tapar.

Se debe asegurar que la tapa del fermentador esté bien cerrada para que no exista contaminación exterior que pueda mezclarse con la cerveza.

En el proceso de fermentación, la levadura transformará el azúcar en alcohol etílico y CO₂, lo cuál afinará el sabor y características de la cerveza.

El fermentador se debe dejar reposar en un lugar libre de contaminación y que mantenga una temperatura en un rango entre 18°C y 22°C.

Entre las 24 y las 48 horas de haber cerrado el fermentador, se producirán burbujas en el airlock, las cuales comenzarán a aumentar su frecuencia hasta desaparecer. Este proceso puede durar entre 4 y 7 días. Se recomienda esperar hasta el séptimo día para asegurarse que la fermentación se encuentre completa.

Paso 5: Día de embotellado

En el séptimo día la cerveza estará fermentada y ya es tiempo de embotellarla.

Las botellas deben estar limpias y sanitizadas, las cuales se puede hacer enjuagando y rociando con el sanitizante en caso que sean nuevas. Si las botellas son reutilizadas, se recomienda remojarlas en agua tibia por 20 minutos con detergente alcalino para luego enjuagar y sanitizar.

Antes de llenar las botellas con cerveza, se debe agregar una relación de 9 gramos de azúcar para cerveza por litro, es decir, 4,5 gramos de azúcar si la botella es de 500 cc, 3 gramos para botellas de 330 cc o 9 gramos para botellas de 1.000 cc.

Antes de abrir la llave del fermentador, se debe sanitizar, al igual que las tapas que se utilizarán.

Una vez que comience a llenarse las botellas, se debe tener en cuenta que se debe dejar un espacio libre de 2 a 3 dedos entre el nivel de la cerveza y el gollete de la botella. Luego se coloca la tapa sobre la botella y se cierra con la tapadora de botellas.

Paso 6: Acondicionamiento en botella

La cerveza en la botella debe acondicionar, los primeros días son para que la levadura transforme el azúcar que pusimos en la botella en CO₂, el cual es el gas o carbonatación que sentiremos al probar la cerveza.

Para que la levadura funcione, debe estar a la misma temperatura en la que estuvo fermentando en el Paso 4, es decir, entre 18°C y 22°C. Este proceso dura entre 2 y 7 días. La única forma de comprobarlo es abriendo una botella al final del día 2 y verificar qué tanto gas tiene. Si cuenta con buen gas y espuma, se puede pasar al siguiente y último movimiento, o bien, dejar el proceso de carbonatación hasta el día 7.

Cuando esté listo se deben llevar las botellas a un lugar frío, el cual no necesariamente tiene que ser un refrigerador, por 7 días. La temperatura máxima es de 15 grados, por lo que cualquier lugar con menos temperatura es aceptable.

Al terminar estos 7 días, la cerveza ya se puede distribuir.

Se desprender del paso a paso en la fabricación de la cerveza que este es un trabajo que se puede desarrollar por 1 persona.

Esta escala es correcta si se pretende hacer cerveza para consumo personal, pero si se desea vender y masificar la producción, se debe incorporar más gente, ya que comienzan a aparecer otros factores que se deben atender. El equipo de personal que se propone es el siguiente:

- Producción: Equipo encargado de fabricar la cerveza en un ambiente coherente con los pasos entregados anteriormente.
- Adquisiciones: Equipo encargado de la compra de equipamiento, materias primas, bodegaje, etc.
- Ventas: Equipo encargado de promover la cerveza, buscar canales de distribución, coordinar despachos.
- Administración y Finanzas: Este equipo tiene por objetivo llevar un control de los ingresos y egresos de la actividad, considerando a su vez los temas legales que se deban tratar, como por ejemplo los documentos de empresa, inicio de actividades en SII, contratos con proveedores, pagos, etc.

Junto con este equipo se deben tener presentes los elementos administrativos que se deben desarrollar para la producción de la cerveza casera si es que se busca la venta de esta, y son las regularizaciones para la venta. Esto quiere decir que se debe desarrollar una personalidad jurídica, para la cual ya no se requiere de un abogado, sino que se puede hacer de manera gratuita a través de la página tuempresaenundia.cl, pudiendo elegir el tipo de sociedad que se desee, pudiendo ser EIRL, Limitada, SPA, entre otras. Con esto se consigue un rut para poder realizar todas las compras de activos y materias primas, además de otras acciones como la inscripción en SAG para la venta de alimentos, inicio de actividades en SII y de esta manera llevar un control de egresos e ingresos, con lo cual comienza el registro contable de la sociedad.

3.3. LEVANTAMIENTO EN TERRENO

Como se vio en el Gráfico 2, el consumo de cerveza en términos de litros per cápita ha ido en aumento desde los últimos años, siendo un aumento de 10% en el último año registrado, el cual se puede ver en la siguiente tabla:

Año	Litros per cápita	Crecimiento
2005	30	-
2006	33	10%
2007	34	3%
2008	36	6%
2009	35	-3%
2010	37,4	7%
2011	39,2	5%
2012	41,1	5%
2013	41,7	1%
2014	43,5	4%
2015	45,1	4%
2016	46,3	3%
2017	46,8	1%

2018	49,6	6%
2019	52,5	6%
2020	57,6	10%

Tabla N°1. Fuente: Elaboración propia

Si llevamos a una gráfica esta información podemos obtener la siguiente tendencia lineal:

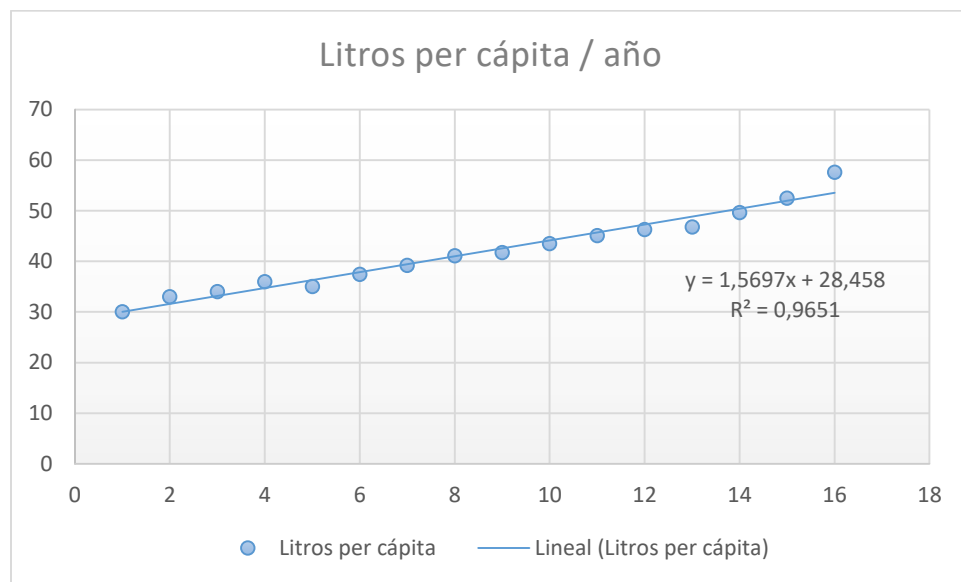


Gráfico N°3. Fuente: Elaboración propia

Es evidente que la recta no tenderá siempre en la dirección en la que se presenta en el gráfico, pero se puede asumir que existirá un alza en el corto plazo.

Considerando la información ya expuesta y la proyección lineal realizada, se considera que la demanda per cápita será la misma para cada cliente, esto en un crecimiento anual de 6% con respecto al año anterior. Esta demanda proyectada se puede ver en la siguiente tabla:

Año	Litros per cápita	Crecimiento
2005	30	-
2006	33	10%
2007	34	3%
2008	36	6%
2009	35	-3%
2010	37,4	7%
2011	39,2	5%
2012	41,1	5%
2013	41,7	1%
2014	43,5	4%
2015	45,1	4%
2016	46,3	3%
2017	46,8	1%
2018	49,6	6%
2019	52,5	6%
2020	57,6	10%

2021	61,1	6%
2022	64,7	6%
2023	68,6	6%
2024	72,7	6%
2025	77,1	6%
2026	81,7	6%
2027	86,6	6%
2028	91,8	6%
2029	97,3	6%
2030	103,2	6%

Tabla N°2. Demanda proyectada. Fuente: Elaboración propia

Se ve en la Tabla N°2 la información hasta el 2020 según lo declarado por la Acechi. Desde el año 2021 en adelante se considera una variación anual del 6%. Se estimó este valor considerando cómo se ha comportado la variación en el tiempo desde el año 2005 al 2020. Si se hacen divisiones cada 4 años, se puede observar que la variación promedio es de 6%, por lo que se utilizó ese dato para efectos del análisis.

Complementando este análisis, se realizó un estudio de campo a través de una encuesta, la cual tenía por objetivo conocer la relación de los encuestados con el producto Cerveza y poder generar un perfil del potencial cliente y determinar una demanda para el análisis que se mostrará más adelante.

Con respecto a la venta de las cervezas se desprende de las encuestas realizadas la siguiente información:

¿Donde compras cerveza con mayor frecuencia?

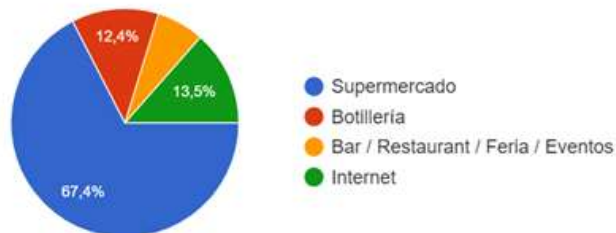


Gráfico N°4. Fuente: Elaboración propia

Esta información es tremendamente importante para establecer distintas alternativas de cómo vender y donde concentrar los esfuerzos, los cuales evidentemente son por medio de góndolas en locales de venta y redes sociales. Esto indica que la compra directa o por internet es el cómo se está llevando a cabo la mayor cantidad de las compras.

Otro dato interesante que se obtuvo del estudio de campo fue el formato preferido para comprar cervezas, en el cuál se destaca la botella de 330 ml con 75%, siguiendo con la botella de 500 ml con 14,6% y luego otros formatos.

¿Qué formato prefieres para comprar cerveza?

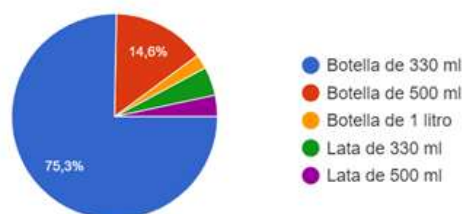


Gráfico N°5. Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los clientes es importante aclarar que cada vez el cliente es un actor más exigente, que no perdona una mala experiencia y que busca la perfección en el producto que adquiere. Esto pone especial presión en los procesos productivos y de control de calidad internos.

Para analizar de mejor manera a este cliente, es importante conocer sobre él y lo que se obtuvo es que el potencial comprador de cerveza artesanal es en su mayoría un joven que tiene gustos definidos y está dispuesto a experimentar con nuevos productos.

Se ve que el rango de edades principal es sólo 1 y que existe variabilidad en el tipo de cerveza que prefiere, considerando además qué es lo que busca en una cerveza al momento de comprarla.

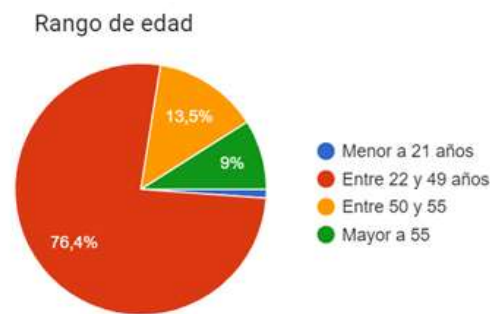


Gráfico N°6. Fuente: Elaboración propia

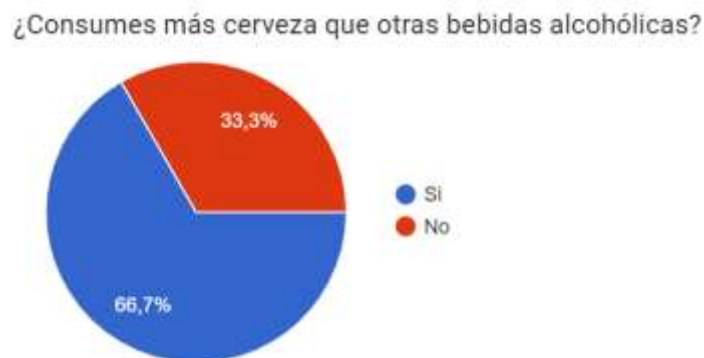


Gráfico N°7. Fuente: Elaboración propia

Se destaca de estos gráficos que la población encuestada se puede clasificar como jóvenes cerveceros en términos de lo que consumen, considerando que sobre el 76% corresponde al rango de edad de entre 22 y 49 años y el 66,7% declara que toma más cerveza que otras bebidas alcohólicas.

Ahora bien, con respecto a la cerveza que consume, el resultado fue el siguiente:

Respecto del consumo de cerveza artesanal o casera



Gráfico N°8. Fuente: Elaboración propia

Se destaca en el Gráfico N°8 que no sólo el cliente es un joven cervecero, sino que además gusta de la cerveza artesanal o casera, considerando que el 91,7% declara haberla al menos probado y el 66,6% la consume con gusto. De este último dato, la mitad podría no consumirla por un tema económico.

Esta información se puede encontrar de manera coherente en la respuesta de qué cerveza prefiere el encuestado, encontrando la siguiente proporción:

¿Qué cerveza prefieres?



Gráfico N°9. Fuente: Elaboración propia

Para terminar con la generación del perfil del comprador se tiene el dato de qué es lo que más le gusta en una cerveza y se ve evidentemente y de manera aplastante que el sabor o tipo de cerveza es el factor por el cuál deciden comprar.

¿Qué es lo que más te gusta de una cerveza?

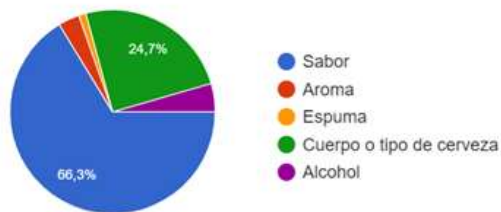


Gráfico N°10. Fuente: Elaboración propia

3.4. METODOLOGÍA CANVAS

Partiendo de la información recopilada y presentada en secciones anteriores, se procede a realizar el Modelo CANVAS, que permite exponer los principales aspectos de valor y diferenciales de la propuesta de negocio de cervezas artesanales y caceras.

En este aspecto, se desarrollan cada uno de los componentes y/o bloques que definen el CANVAS, proporcionando las principales características del negocio:

3.4.1. Segmento de Cliente

A través del presente componente se responden las preguntas sobre el público objetivo de la propuesta de cervezas caceras, identificando sus principales necesidades, tendencias y comportamientos de consumo. Identificando los aspectos que se deben reconocer para la definición de las estrategias y acciones del negocio para alcanzar la mayor satisfacción.

Según Fuentes (2018) se manifiesta un incremento en las tendencias de consumo de productos artesanales, respaldado por los niveles de consumo de los chilenos, que es aproximadamente 46 litros de cerveza anualmente, estableciendo un ecosistema atractivo para la irrupción de variedad de tipos y sabores de cervezas.

A pesar que Chile manifiesta una predilección y cultura cervecera por las marcas extranjeras, en la última década se ha observado progreso de la industria nacional de cervezas artesanales, que han proporcionado variedad de productos con diferentes sabores y estilos, adaptando a las necesidades y preferencias de los consumidores. La mayoría de las ofertas de este tipo de cervezas se realizan por medio de e-commerce, y las personas entre 25 y 34 años son los principales compradores, aunque el público siempre va variando de acuerdo a la localización y los estilos de cervezas favoritas (ANDA, 2022).

3.4.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor constituye el principal valor diferencial y razón de ser de la propuesta de negocio de cervezas artesanal, exponiendo las cualidades y capacidades del producto para satisfacer las necesidades y requerimientos del público objetivo.

En vista de las tendencias y preferencias del público objetivo sobre las cervezas artesanales, la propuesta de negocio busca proporcionar una variedad de productos que se ajusten a los sabores y estilos que suelen comprar en el mercado chileno.

En la siguiente tabla se presenta los tipos y sabores de cervezas artesanales que se buscarán producir y comercializar al principio.

Sabores	Descripción
Lager	Constituye uno de los sabores y tipos de cervezas artesanales más populares y demandados en el mercado chileno, presentando un sabor nítido y ligero, con una excelente consistencia espumosa. Presentando derivados como la Pilsener y Dunkel.
Ambar	Representa un tipo de cerveza rojiza, que se caracteriza por presentar un aroma lúpulos y granos de cebada, mezclado con un sabor tostado. Constituyendo un excelente acompañante para las comidas y personas que desean degustar un tipo de cerveza de carácter malteado y toque de caramelo
Stout	Es el estilo de cerveza artesanal que se caracteriza por ser oscura y con una elevada fermentación, presentando un sabor tostado y amargo. Constituyendo

la principal opción de las personas que busca consumir una cerveza marcada por la robustez y el malteado

Tabla N°3. Sabores de cervezas artesanales. Fuente: Elaboración propia

El valor adicional que entrega la cerveza es que está hecha en casa, existe la opción del despacho a domicilio, se pueden elegir distintos sabores y posterior a la entrega de las cervezas se va a contar con una encuesta para recibir feedback que permita la mejora continua del producto. El foco tiene que estar puesto en el sabor de la cerveza, entregando un producto de calidad y en segundo lugar el tipo de cerveza bien definido para ir mejorando en el tiempo.

3.4.3. Canales

En principio la propuesta de negocio se basa en un modelo de e-commerce, es decir, la comercialización de las cervezas artesanales se realiza por la tienda virtual de la marca. Sin embargo, es necesario establecer acuerdos con minoristas y supermercados para incrementar la visibilidad y alcance de los productos.

En este sentido, se contempla un canal de distribución directo e indirecto, el primero constituye la opción que se proporciona a los clientes para realiza la compra de las cervezas artesanales por la tienda virtual y página web de la empresa. En el caso del segundo, abarca las alianzas que se realicen con los supermercados y minoristas más indicados para la presentación y comercialización de los productos, incrementando significativamente el alcance y disponibilidad al público objetivo.

3.4.4. Relaciones con clientes

En virtud que se dispone de un canal directo para la promoción y comercialización de los productos, como es la página web y redes sociales de la marca, se buscará establecer una relación directa y personalizada con los clientes. Ofreciendo diferentes opciones donde pueden comunicarse con el personal de la empresa, permitiendo responder las dudas, problemas y reclamos que experimentan sobre las cervezas artesanales.

Actualmente las redes sociales (RRSS) constituye elemento indispensable y fundamental para la sociedad moderna, especialmente para las generaciones más jóvenes e influenciadas por las tecnologías de información y comunicación (TIC), constituyendo el principal público objetivo de la propuesta de negocio. Es por ello, que la mayoría de las estrategias y acciones de comunicación, promoción e interacción con los clientes se realicen estos medios digitales, proporcionando el mayor número de información y respondiendo las preguntas que manifiesten, como también la posibilidad de proporcionar una atención personalizada para asegurar la mejor experiencia y fidelidad con la marca.

La relación con los clientes es directa, en el sentido de que se va a trabajar fuertemente con promoción en redes sociales que permita llegar directo al cliente en todo momento. En una etapa inicial será mediante despachos a la casa y venta en supermercados. Esta relación directa va a permitir una mayor confianza para quienes compren el producto pudiendo entregar un feedback que permita la mejora en el proceso de fabricación y de venta. Estos feedback van a permitir tener una base de testimonios que le van a dar un valor adicional al producto.

3.4.5. Fuentes de Ingresos

Al hablar de las fuentes de ingresos, se refiere a la principal forma de ganancia de la propuesta de negocio, constituyendo la comercialización de las cervezas artesanales de acuerdo los diferentes canales y puntos de ventas que se establecen.

En principio se distinguen los principales modelos de pago para la venta de las cervezas artesanales, que constituyen efectivo, transferencias, tarjetas de débitos y/o créditos. No obstante, se realizarán actualizaciones de acuerdo a los mecanismos y opciones que manejan las personas que representan el público objetivo, como pueden ser las billeteras digitales.

En relación a las previsiones de las ventas y ganancias por la comercialización de las cervezas artesanales, se profundiza en la sección del plan financiero y económico en capítulos más adelante.

3.4.6. Recursos clave

Al hablar de los recursos claves, representan los equipos, elementos y recursos que son fundamentales para la producción y comercialización de las cervezas artesanales y caseras, que determinan la capacidad para rentabilizar las operaciones de negocio, ser competitiva y consolidarse en el mercado.

En principio se buscará disponer únicamente de los equipos y bienes que se califican como esenciales para la producción y comercialización de las cervezas artesanales, desde la perspectiva operacional, administrativa y de logística. Por ejemplo, se requieren de kits para la elaboración de cerveza, abarcando el fermentador, mezclador, olla de fondo, fermentador y tapadora, que personifican los equipos esenciales para la producción de este tipo de productos.

La clave está en el kit de producción de la cerveza, el espacio de la cocina y bodegaje. El resto de los recursos clave tiene que ver con lo que permite llevar un control sobre los procesos contables, financieros, logísticos y los permisos que permiten la venta de productos en las instituciones que correspondan, SAG, SII, Servicios de Salud, etc. El equipo con el que se trabaja será el menor posible. Como se vio en el proceso paso a paso el equipo puede ser de 1 persona para la producción y otra persona que se encargue de la parte administrativa.

3.4.7. Actividades claves

Sencillamente las actividades claves de la propuesta de negocio constituyen las involucradas con la producción y comercialización de las cervezas artesanales y caseras, abarcando desde las operaciones enfocadas en la elaboración y preparación de los diferentes tipos de productos hasta la distribución y logística para los puntos de ventas responsables de la promoción y comercialización.

En pocas palabras, las actividades principales son las que tienen que ver con la producción y entrega de las cervezas. Estas son la compra de materias primas, producción, que incluye la fermentación de la primera semana, el embotellamiento por 1 semana más y luego la entrega al cliente final. El punto clave en la producción debe ser el control de la temperatura y la limpieza. Estos son 2 puntos en los que no se puede dar flexibilidad y no se puede permitir una falla porque el resultado es muy notorio.

3.4.8. Socios Claves

Los socios claves representan los colaboradores y compañías que son determinantes para la constitución, funcionamiento y consolidación de la propuesta de negocio, como el caso de los proveedores de las materias primas para la elaboración de las cervezas artesanales, los que proporcionan servicios de transporte que facilitan la logística de los productos a los diferentes puntos de ventas, y las mismas instituciones financieras o bancarias que brindan créditos para disponer el capital necesario para el funcionamiento del negocio.

En primer lugar, se podría considerar que en caso de no contar con capital propio se debiera considerar un préstamo que puede darse en la figura de un crédito de consumo de bajo costo que permita adquirir el o los kits de producción de la cerveza. Por otro lado, se tienen los proveedores de la materia prima, con quienes se buscaría formar alianzas de compras al por mayor, al igual que con los distribuidores de las cervezas y finalmente los clientes, quienes son los socios que permiten que el negocio se mantenga. Un socio clave será una cadena de supermercados u otro tercero que permita acercar el producto a los clientes para que sea probado.

3.4.9. Estructura de costos

Conforme a las actividades y recursos claves que concretan la propuesta de negocio, se establece la estructura de costos que comprenden las partidas de gastos y que delimitan el nivel de rentabilidad de la comercialización de cervezas artesanales.

En la siguiente tabla se presentan las principales partidas que conforman la estructura de costo de la propuesta de negocio:

Tipo	Partidas
Costo Variable	• Suministro de Materia Prima • Servicios de Transporte
Costo Fijo	• Remuneraciones • Servicios públicos • Suministros de oficina • Promoción y publicidad

Tabla N°4 Estructura de costos. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información presentada en los componentes anteriores, se establece el Modelo CANVAS sobre el valor diferencial y aquellos aspectos que son relevantes y definen la razón de ser del negocio.

Socios clave - Institución para crédito de inversión inicial - Proveedores de materia prima - Proveedores de transporte - Clientes - Supermercados o terceros de venta indirecta	Actividades clave - Compra de materia prima - Producción de cerveza - Embotellamiento - Control de producción - Logística de entrega Recursos clave - Kits de producción de cerveza - Equipamiento - Patentes de venta	Propuesta de valor - Cerveza hecha en casa - Despacho a domicilio - Sabor casero / artesanal - Línea directa para hacer feedback sobre calidad posterior a la venta	Relación con clientes - Atención personalizada en RRSS - Evaluación postventa - Testimonios Canales - Página web, tienda e-commerce (directo) - Supermercado (indirecto)	Segmentos de clientes - Personas entre 18 y 49 años - Bebedores de cerveza
Estructura de costos - Costo variable: - Materia prima: ingredientes para fabricar la cerveza - Transporte - Costo fijo: - Mano de obra: remuneraciones de equipo - Instalaciones: servicios públicos y suministros de oficina - Promoción y publicidad		Fuente de ingreso - Venta de cervezas - Pago en efectivo, transferencia bancaria y billeteras digitales		

Tabla N°5. Modelo CANVAS. Fuente: Elaboración propia

4. MARKETING MIX

A continuación, por medio del presente capítulo se determinarán las estrategias de marketing mix, que se encaminan en asegurar la promoción y comercialización de las cervezas artesanales, abarcando las tácticas y aspectos para asegurar la visibilidad de la marca y satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Las estrategias de marketing mix simbolizan las acciones y tácticas que buscan asegurar el cumplimiento de los objetivos del negocio, mejorando la visibilidad y relevancia del producto y/o servicio, el posicionamiento de la marca en el mercado, y brindar la mejor experiencia de los clientes. Basándose principalmente en los cuatro componentes que definen la notoriedad y comercialización del negocio, que son: precio, producto, distribución y promoción (da Silva, 2020).

De acuerdo con Izquierdo, et al. (2020) el “marketing es una herramienta fundamental para comercializar productos hacia mercados potenciales y posicionar nuevas empresas según su actividad productiva, [...] estrategia centrada en el aspecto interno de una compañía y que sirve para analizar algunos aspectos básicos de su actividad”

Dados los componentes que conforman las estrategias de marketing mix, se fijan las estrategias que se consideran efectivas para la comunicación y comercialización de las cervezas artesanales y caseras.

4.1. Precio

El precio se considera uno de los aspectos fundamentales para la comercialización y consolidación de los productos en el mercado que pertenecen, abarcando la cantidad de dinero que los clientes y/o consumidores deben costear para su adquisición. Influyendo en la percepción y decisión de compra de las personas, como también en el margen de beneficio de la empresa (Olivier, 2021).

Dado que actualmente se observa una alta variedad de ofertas de cervezas artesanales en el mercado, tanto de empresas nacionales como de emprendimientos caseros, es necesario establecer estrategias de precios que le permitan en el corto plazo alcanzar visibilidad y posicionamiento frente a la competencia.

En principio se establece una estrategia de penetración de mercado, donde se define un valor económico y accesible para la compra de las cervezas artesanales, ligeramente inferiores a los precios que manejan los principales competidores. Sin embargo, asegurando un margen mínimo de beneficios o ganancias para asegurar la continuidad de la propuesta de negocio.

Para los nuevos negocios que incursionan en un mercado altamente competitivo, este tipo de estrategia de precio permite alcanzar un volumen importante de clientes y/o consumidores en el corto plazo, fijando precios bajos o inferiores a las cervezas artesanales para alcanzar una disrupción y penetración masiva en el mercado.

En la siguiente tabla se presenta el precio definido para las cervezas artesanales y caseras de la propuesta de negocio, comparando con el valor que manejan los principales competidores por productos similares; demostrando las diferencia por la estrategia de penetración.

Productos	Precio de Venta	Precio Promedio de Competidores
Cerveza Artesanal de Lager (330 ml)	2.800	3.100
Cerveza Artesanal de Ambar (330 ml)	2.500	2.850
Cerveza Artesanal de Stout (330 ml)	2.500	2.900

Tabla N°6. Precio de penetración de cervezas artesanales Elaboración propia

Al inicio se contemplan precios más bajos que las principales cervezas artesanales que se ofrecen en el mercado cervecero de Chile, permitiendo alcanzar la atención y preferencia del público objetivo.

4.2. Producto

El éxito de las estrategias de marketing y de los negocios depende de las características y cualidades de los productos diseñados y comercializados para compensar las necesidades de los consumidores, demostrando el compromiso de realizar las adecuaciones y modificaciones según sus preferencias y requerimientos, buscando la mejor experiencia y satisfacción (Silva, 22).

En vista de la información recopilada sobre la oferta de cervezas artesanales en el mercado cervecero de Chile, y las características que prefieren los consumidores sobre este tipo de productos, se precisa el siguiente diseño sobre los productos de la propuesta de negocio.

Producto	Diseño
Cerveza Artesanal de Lager	- Formato: Botella - Volumen: 330 ml - Grado Alcohólico: 5,8%
Cerveza Artesanal de Ambar	- Formato: Botella - Volumen: 330 ml - Grado Alcohólico: 7,2%
Cerveza Artesanal de Stout	- Formato: Botella - Volumen: 330 ml - Grado Alcohólico: 6,3%

Tabla N°7. Formato de cervezas artesanales Elaboración propia

En vista de las tendencias de consumo del público objetivo de la propuesta de negocio, se exhiben en la Tabla N°7 el formato de las cervezas artesanales que se buscan comercializar en Chile, exponiendo las características por medio de las estrategias de marketing, destacando el sabor diferencial y único que disponen cada uno de los productos.

4.3. Distribución

Con respecto a la distribución, abarca las estrategias y tácticas que definen la forma como los productos se posicionan al alcance de los clientes y/o consumidores, por lo cual, se establecen los medios y colaboradores que se consideran efectivos para ubicar las cervezas artesanales en las manos de los clientes.

El canal de distribución “hace referencia al medio por el cual un producto o servicio llega al cliente. Su objetivo es asegurar el desplazamiento eficiente de mercancías desde su punto de origen hasta su punto de destino” (Zendesk, 2022). Representando un elemento indispensable para asegurar la visibilidad y posicionamiento de las cervezas artesanales, y asegurando la satisfacción de los consumidores.

Para la propuesta de cervezas artesanales adicional del canal directo de comunicación y comercialización con los clientes se precisa uno indirecto, que corresponde a la participación de intermediarios y colaboradores para la distribución y comercialización de los productos, permitiendo alcanzar un mayor volumen de ventas y posicionamiento en el mercado de cervezas en Chile. Es relevante indicar que se contempla un canal corto, es decir, que se realiza la distribución de los productos a los minoristas, supermercados y puntos de ventas que son responsables de la comercialización de las cervezas.

En principio se decide definir alianzas comerciales con minoristas, supermercados y puntos de venta que son estratégicos para incrementar la visibilidad y posicionamiento de las cervezas artesanales, pero sin disminuir las capacidades de logística y distribución de la misma empresa. Simplemente se busca utilizar los intermediarios que se consideran esenciales para concentrar y posicionar la oferta de las cervezas al mayor público objetivo (Sánchez, 2015).

A través del siguiente diagrama se realiza una descripción de la forma de distribución indirecta de la propuesta de cervezas artesanales.

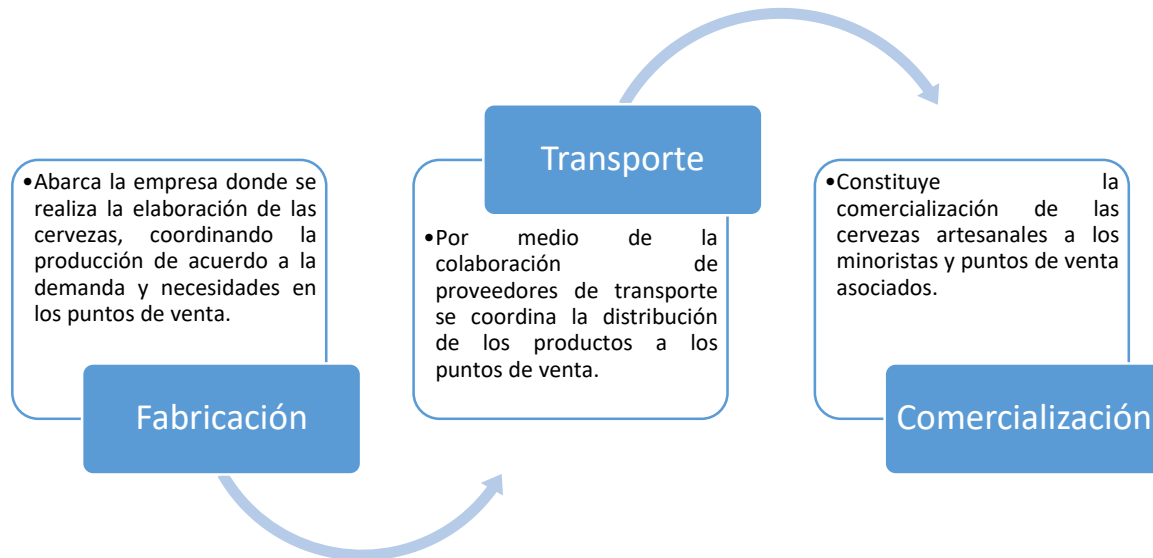


Diagrama N°2. Forma de distribución indirecta cervezas artesanales. Fuente: Elaboración propia

4.4. Promoción

En relación a las estrategias de marketing de la promoción, se abarcan los medios y acciones establecidas para impulsar la comunicación, reconocimiento y comercialización de las cervezas artesanales en el corto plazo sobre el segmento de mercado, facilitando el cumplimiento del objetivo de negocio.

Según Coutinho (2017) la promoción representa los medios, acciones y tácticas que están orientadas en la divulgación de información y comunicación de la empresa con sus consumidores, en la búsqueda de influir en sus actitudes, preferencias y comportamientos de compra.

A continuación se establecen los medios de promoción que se consideran efectivos para las cervezas artesanales, permitiendo incentivar una necesidad de compra en los consumidores y posicionar la marca en el mercado.

Medio	Descripción
Página Web	La página web o tienda virtual constituye el principal medio de comunicación de la propuesta de empresa, donde se brinda información sobre las características y valor diferencial de las cervezas artesanales, como también la posibilidad de realizar la selección para la compra de los productos. Adicionalmente, disponen de variedad de opciones que facilitan la comunicación con el personal administrativo, para notificar sus reclamos, dudas y requerimientos.
Redes Sociales	Hoy en día, las redes sociales constituyen los principales medios de comunicación e información para la sociedad moderna, sobre todo en el público objetivo, como es el caso de Facebook, Instagram y YouTube. En este sentido, es necesario realizar anuncios y publicaciones de contenido sobre las cervezas artesanales para que sean direccionados a los usuarios que califican como consumidores, y de esta manera incentivar su interés sobre las bebidas.
Boca a Boca	Constituye una de las estrategias de marketing y promoción más antiguas y efectivas para este tipo de productos de consumo, como es el caso de las cervezas artesanales, basándose en las recomendaciones y comunicación de experiencia de los consumidores con sus conocidos y familiares. Por consiguiente, se busca que los consumidores compartan sus opiniones en reuniones sociales y medios digitales, como las redes sociales, fascinando a potenciales consumidores.

Tabla N°8. Medios de comunicación y promoción Elaboración propia

En el caso de las estrategias de promoción de boca a boca, se busca aprovechar la satisfacción y experiencia de consumo de los clientes sobre las cervezas artesanales para que los recomienden con sus conocidos y familiares que comparten los mismos gustos y preferencias de consumo, incrementando notablemente la visibilidad y reconocimiento de la marca, sin requerir una inversión elevada en la publicidad.

5. PLAN ORGANIZACIONAL

A continuación se exponen los aspectos organizacionales relacionados con la propuesta de negocio de cervezas artesanales, determinando el talento humano que se considera fundamental para alcanzar la efectividad en los procesos de producción y comercialización, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y el cumplimiento de los objetivos de negocio.

Por medio de la siguiente figura se presenta la estructura organizacional que concierne al negocio de cervezas artesanales, exponiendo las unidades funcionales que la conforman.

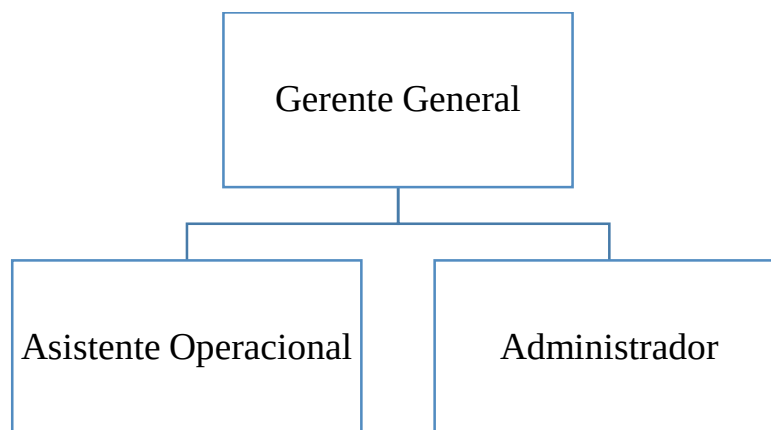


Diagrama N°3. Estructura organizacional del negocio. Fuente: Elaboración propia

Se establece al principio una estructura organizacional simple y pequeña, claramente conformada por los puestos de trabajo y trabajadores que se requieren para el correcto funcionamiento desde el principio del negocio, alcanzando un adecuado rendimiento en las operaciones de producción y comercialización de las cervezas artesanales.

Para profundizar sobre la estructura organizacional de la propuesta de negocio, en la siguiente tabla se realiza una ligera descripción de los puestos de trabajo que la conforman:

Puestos de Trabajo	Descripción
Gerente General	Es el principal responsable de la coordinación, control y supervisión de las actividades de negocio, asegurando que se realice efectivamente la producción y comercialización de las cervezas artesanales. Enfocándose esencialmente en las operaciones de elaboración o fabricación de las bebidas alcohólicas, verificar que cumplan con los criterios de calidad y sabor.
Administrador	Es el trabajador responsable de las actividades administrativas y comerciales relacionadas con el negocio, realizando el registro de las transacciones comerciales de las cervezas artesanales y los informes contables, como también realizar las estrategias de marketing y comunicarse con los proveedores, colaboradores y consumidores del negocio.
Asistente Operacional	Es el trabajador encaminado en proporcionar asistencia y soporte al Gerente General en los procesos de producción de las cervezas

artesanales, incrementando las capacidades para la elaboración de volumen de productos para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Tabla N°9. Descripción de puestos de trabajo. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone información sobre el coste de remuneración establecida para cada uno de los puestos de trabajo, de acuerdo con los valores que se observan en el mercado laboral para sus profesiones y funciones.

PUESTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	\$ 1.197.300	\$ 1.215.259	\$ 1.233.488	\$1.251.990	\$1.270.770
Asistente Operacional	\$ 598.100	\$ 607.071	\$ 616.177	\$625.420	\$634.801
Administrador	\$ 630.500	\$ 639.957	\$ 649.556	\$659.300	\$669.189
Total	\$ 2.425.900	\$ 2.462.288	\$ 2.499.222	\$2.536.711	\$2.574.761

Tabla N°10. Coste de remuneración. Fuente: Elaboración propia

6. PLAN LEGAL Y JURÍDICO

A través del presente apartado se establecen las disposiciones legales y sociedad mercantil relacionadas con la propuesta de negocio de cervezas artesanales en Chile, puntualizando los aspectos que rigen la actividad de negocio y las implicaciones a nivel societario.

6.1. Disposiciones Legales

En virtud de la naturaleza de las cervezas artesanales que constituyen bebidas alcohólicas, se observan variedad de disposiciones legales y normativas que rigen sus actividades de producción y comercialización en Chile.

En este aspecto, se exponen las principales leyes que rigen la producción y comercialización de las cervezas artesanales:

- **LEY 19925 - LEY SOBRE EXPENDIO Y CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS:**
La presente ley establece las disposiciones normativas y legales para el expendio de bebidas catalogadas como alcohólicas, como es el caso de las cervezas artesanales, estableciendo los criterios que deben cumplir los productos desde la perspectiva de etiquetado, publicidad y comercialización. Resaltando la capacidad que tienen los Carabineros de Chile y de los inspectores municipales y fiscales, para evaluar los establecimientos autorizados para el expendio y distribución de las bebidas, y que cumplan con las normativas (Ministerio del Interior, 2004).

- LEY 21363 - ESTABLECE NORMAS EN MATERIA DE COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS: Que establece las disposiciones que deben cumplir las empresas en relación a la comercialización de bebidas calificadas como alcohólicas. Una de las más relevante constituye la obligación de exponer advertencia de las consecuencia del consumo en el envase del producto, que sea clara, precisa y visible para el consumidor (Ministerio del Interior, 2021).
- LEY 18455 - NORMAS SOBRE PRODUCCIÓN, ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALCOHOLES ETÍLICOS, BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y VINAGRES: Establece las disposiciones normativas que se deben cumplir en relación a la producción, elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas y subproductos relacionados, como es el caso de las cervezas artesanales, asegurando que se utilicen los materiales e insumos que autoriza la misma ley para la producción de este tipo de productos, en la búsqueda de asegurar que el resultado no sea dañino para la salud o contenga elementos que lo conviertan en tóxico para los consumidores (Ministerio de Agricultura, 2009).

Existen varias disposiciones legales y normativas, desde leyes, resoluciones, decretos y ordenanzas, sin embargo, se exhibieron las que se consideran más importantes y esenciales según la actividad de producción y comercialización de cervezas artesanales.

6.2. Forma Jurídica

Por medio de la presente sección se define el tipo de sociedad jurídica y mercantil que concierne a la propuesta de negocio de elaboración y comercialización de cervezas artesanales, partiendo de la información recopilada de las disposiciones legales correspondientes.

En vista de la naturaleza y razón de ser de la propuesta de negocio se determina como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), que constituye una de las sociedades más utilizadas en los pequeños emprendimientos, donde una persona natural puede adquirir una personalidad jurídica a través de aportaciones de capital propio, sin la necesidad de aportaciones de socios.

De acuerdo con el Servicio de Impuestos Internos (SII, 2020) “Las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL) son personas jurídicas, formadas exclusivamente por una persona natural, con patrimonio propio y distinto al del titular, que realizan actividades de carácter netamente comercial”.

Este tipo de sociedad mercantil proporciona muchas facilidades y beneficios para los negocios que están iniciando en Chile, como es el caso de la propuesta de empresa, donde no es necesario contar con socios y sus aportaciones para realizar la constitución y comenzar con las actividades comerciales, arriesgando el patrimonio propio.

Para la constitución de la propuesta de negocio como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, se deben cumplir con los siguientes elementos y criterios:

- Constitución: para la creación de la empresa como sociedad se debe cumplir las disposiciones que definen los artículos 3, 4 y 5 de la Ley N.º 1987 del año 2003. Como los permisos municipales que se deben poseer y validación del Servicio de Impuestos Interno.

- Razón social: constituye la definición y registro del nombre de la propuesta de negocio y descripción de la actividad económica, asegurando que sea único y disponible. Continuando con el tipo de sociedad mercantil, que sería Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, o la sigla E.I.R.L.
- Domicilio: engloba el registro de la ubicación que corresponde a la propuesta de negocio E.I.R.L. y donde se realizarán las actividades de producción y comercialización de las cervezas artesanales. De esta forma, la sociedad será localizada por cualquier persona a través del Registro de Comercio.
- Objeto social: es referenciar la actividad económica que realiza la propuesta de negocio, permitiendo reconocer las razones de ser y el segmento empresarial al que pertenece, y las disposiciones legales que corresponden a la sociedad.
- Capital: es relevante mencionar que las disposiciones legales no puntualizan el capital mínimo para conformar la E.I.R.L. Sin embargo, se debe especificar el patrimonio constituido, suficientes para la creación de la empresa y capacidad para compensar las deudas y compromisos.
- Administración: abarca la identificación del titular responsable de representar a la sociedad E.I.R.L. de forma judicial y extrajudicialmente, y ante los diferentes organismos públicos o privados relacionados con la actividad de negocio.
- Responsabilidad de los socios: constituye la definición de la responsabilidad limitada y de acuerdo con el patrimonio proporcionado por el único contribuyente y titular (Lofwork, 2022).

7. PLAN FINANCIERO

Por medio de la información que se presenta en el siguiente capítulo, se permite evidenciar el comportamiento y viabilidad financiera-económica de la propuesta de empresa de cervezas artesanales y/o caseras, conforme a las proyecciones realizadas sobre los primeros cinco años de funcionamiento.

7.1. Inversión Inicial

Antes de presentar las proyecciones que evidencian la viabilidad financiera y económica del proyecto de negocio de cervezas artesanales, es necesario determinar primero la inversión inicial que se requiere para su constitución y funcionamiento. En este aspecto, en la siguiente tabla se reflejan los equipos y elementos que constituyen los activos, y que son indispensables para el desarrollo de las actividades de negocio.

Sección	Recursos	Cantidad	Valor	Total
Equipos Tecnológicos	Computadora de Sobremesa (PC)	3	741.520	2.224.560
	Impresora multifunción	1	398.990	398.990
Muebles de Oficina	Mesas de oficina	3	57.000	171.000
	Sillas de oficina	5	41.991	209.955
	Cajonera	3	99.100	297.300
Equipos de Producción	Fermentador Cónico 32 Lt	2	241.130	482.260
	Kit de Cerveza Artesanal	1	671.200	671.200
	Impresora Etiquetadora	1	245.780	245.780
Intangibles	Página web	1	812.300	812.300
TOTAL				5.513.345

Tabla N°11. Equipos y elementos requeridos Elaboración propia

Conforme al valor de los equipos y elementos que son fundamentales para iniciar operaciones en la propuesta de cervezas artesanales, se requiere realizar una inversión de \$5.513.345.-, disponiendo de las capacidades para realizar correctamente las actividades de producción y comercialización.

Para concretar la inversión inicial es necesario precisar el capital de trabajo, que constituye los recursos económicos que se requieren para compensar los costos vinculados con el inicio y desarrollo de las operaciones en los primeros tres meses.

Descripción	Capital de Trabajo
Aprovisionamiento	6.194.883
Sueldos y Salarios	606.475
Gastos de Alquiler	720.000
Gastos de Servicios	9.000
Suministros de Oficina	127.238
Publicidad	250.025
Costo Total	7.907.620

Tabla N°12. Capital de trabajo Elaboración propia

De acuerdo con la información presentada con anterioridad, se define la inversión inicial para la conformación de la propuesta de negocio.

Aspecto	Descripción	Valor
Activos No Corrientes	Equipos tecnológicos	2.623.550
	Muebles de Oficina	678.255
	Equipos de Producción	1.399.240
	Intangibles	812.300
Activos Corrientes	Capital de Trabajo	7.907.620
Total		13.420.965

Tabla N°13. Inversión inicial de la propuesta de negocio Elaboración propia

Se estableció que se requiere de una inversión de \$13.420.965.- para la constitución y funcionamiento de la propuesta de producción y comercialización de cervezas artesanales, donde se solicitará un financiamiento por valor \$6.500.000.- a una institución financiera o bancaria, y el resto por conformación de los accionistas.

A continuación, se presenta la tabla de amortización para el financiamiento que se requiere para la constitución de la inversión inicial, considerando una tasa de interés de 15,7%.

Plazos	Interés	Capital	Dividendo	Saldo
0				6.500.000
1	1.020.500	650.000	1.670.500	5.850.000
2	918.450	650.000	1.568.450	5.200.000
3	816.400	650.000	1.466.400	4.550.000
4	714.350	650.000	1.364.350	3.900.000
5	612.300	650.000	1.262.300	3.250.000
6	510.250	650.000	1.160.250	2.600.000
7	408.200	650.000	1.058.200	1.950.000
8	306.150	650.000	956.150	1.300.000
9	204.100	650.000	854.100	650.000
10	102.050	650.000	752.050	-

Tabla N°14. Tabla de amortización de financiamiento Elaboración propia

7.2. Previsión de Ingresos

En vista de la información recolectada sobre el contexto del mercado cervecero y tendencias de consumo de la población, se realizan proyecciones de los ingresos que se esperan percibir por la comercialización de las cervezas artesanales.

Conforme a las primeras presentaciones de las cervezas artesanales que se buscan comercializar en principio, se establecen los ingresos que se esperan alcanzar en los primeros cinco años de funcionamiento.

TIPO	CANT.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza Artesanal de Lager (300 ml)	6.630	18.563.507	20.698.311	23.078.616	25.732.657	28.691.913
Cerveza Artesanal de Ambar (300 ml)	5.599	13.996.295	15.605.869	17.400.544	19.401.607	21.632.791
Cerveza Artesanal de Stout (300 ml)	2.505	6.261.500	6.981.573	7.784.454	8.679.666	9.677.828
TOTAL	14.733	38.821.303	43.285.753	48.263.614	53.813.930	60.002.532

Tabla N°15. Previsión de ingresos. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla N°15, se estableció que el primer año de funcionamiento se registren ingresos por \$38.821.303.- a causa de la producción y comercialización de las cervezas artesanales, incrementando continuamente en los próximos periodos al mejorar la visibilidad y reconocimiento de la marca en el mercado.

7.3. Previsión de Costos

Para reconocer la capacidad para rentabilizar las operaciones de producción y comercialización de las cervezas artesanales de la propuesta, es necesario identificar los costos relacionados con la actividad de negocio y de la misma propuesta.

En vista de la materia prima que se demanda para la elaboración de las cervezas artesanales, y las proyecciones de las cantidades que se esperan comercializar en los primeros cinco años, se establece el costo de aprovisionamiento.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Malta	9.941.579	11.111.177	11.695.975	11.695.975	11.111.177
Levadura	4.888.508	5.463.627	5.751.186	5.751.186	5.463.627
Agua	495.096	553.342	582.465	582.465	553.342
Lúpulo	2.993.352	3.345.511	3.521.591	3.521.591	3.345.511
Botella y tapa	6.460.997	7.221.114	7.601.173	7.601.173	7.221.114
Total	24.779.531	27.694.770	29.152.390	29.152.390	27.694.770

Tabla N°161. Previsión de costos de aprovisionamiento de materia prima Elaboración propia

De acuerdo con las proyecciones se comprobó que se requiere un costo de \$ 24.779.531.- para la adquisición de las materias primas para la elaboración de las cervezas artesanales. Complementando con los demás gastos relacionados con el funcionamiento de la propuesta de negocio.

Concepto	Cantidad	Precio	Anual
Arriendo de Local	1	240.000	2.880.000
Servicios de Mantenimiento y Limpieza	6	95.000	570.000
Servicio de luz eléctrica (Kw)	1200	3	36.000
Servicio de agua potable (m3)	450	2	11.772
Papel Fotográfico A4	10	9.180	91.800
Carpetas	30	11.800	354.000
Lápices	5	12.630	63.150
Facebook/Instagram/RRSS	1	590.100	590.100
YouTube	1	410.000	410.000

Tabla N°172. Previsión de los gastos de negocio. Fuente: Elaboración propia

Incorporando los costos relacionados con la remuneración de los trabajadores de la propuesta de negocio, se constituye un gasto de aproximadamente \$31.751.181.- por las actividades de negocio y funcionamiento en el primer año.

7.4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Conforme a las previsiones realizadas sobre los ingresos y costos de la propuesta de negocio en los primeros cinco años de funcionamiento, se concreta la cuenta de pérdidas y ganancias para evidenciar la rentabilidad en la producción y comercialización de las cervezas artesanales.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas					
Cerveza Artesanal de Lager	18.563.507	20.698.311	23.078.616	25.732.657	28.691.913
Cerveza Artesanal de Ambar	13.996.295	15.605.869	17.400.544	19.401.607	21.632.791
Cerveza Artesanal de Stout	6.261.500	6.981.573	7.784.454	8.679.666	9.677.828
Total de Ventas	38.821.303	43.285.753	48.263.614	53.813.930	60.002.532
Costos de Venta					
Aprovisionamiento	24.779.531	27.694.770	29.152.390	29.152.390	27.694.770
Servicios de Transporte	120.700	134.900	142.000	142.000	134.900
Costo de personal	630.500	639.958	649.557	659.300	669.190
Total de Costos de Venta	25.530.731	28.469.628	29.943.947	29.953.690	28.498.860
Margen Bruto	13.290.571	14.816.125	18.319.667	23.860.240	31.503.671
Gastos					
Remuneraciones	1.795.400	1.822.331	1.849.666	1.877.411	1.905.572

Gastos de Alquiler	2.880.000	2.904.480	2.929.168	2.954.066	2.979.176
Gastos de Servicios	36.000	36.306	36.615	36.926	37.240
Suministros de oficina	508.950	513.276	517.639	522.039	526.476
Publicidad y promoción	1.000.100	1.008.601	1.017.174	1.025.820	1.034.539
Total Gastos	6.220.450	6.284.994	6.350.262	6.416.262	6.483.003
Resultados de Explotación	7.070.121	8.531.131	11.969.406	17.443.978	25.020.669
Gastos Financieros	1.020.500	918.450	816.400	650.000	1.466.400
Depreciación	732.460	732.460	732.460	732.460	732.460
Resultados antes Impuestos	5.317.162	6.880.221	10.420.546	16.061.518	22.821.809
Impuestos sobre beneficios	1.329.290	1.720.055	2.605.137	4.015.380	5.705.452
Resultados del Ejercicio	3.987.871	5.160.166	7.815.410	12.046.139	17.116.357

Tabla N°18. Cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las proyecciones realizadas, se concreta que el primer año de funcionamiento se perciba una utilidad por un valor de \$3.987.871.- y efectivamente se incremente al mejorar la visibilidad y reconocimiento de la marca en el mercado cervecero.

7.5. Balance de Situación

Para profundizar sobre la información financiera y económica de la propuesta de negocio de cervezas artesanales, se expone el balance de situación en los primeros cinco años de funcionamiento, reflejando la relación de los activos, pasivos y patrimonio.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Activo Corriente	7.907.620	11.895.492	17.055.658	24.871.067	36.917.206
Efectivo	127.238	127.238	127.238	127.238	127.238
Existencias	7.780.383	11.768.254	16.928.420	24.743.830	36.789.969
Activo No Corriente	5.513.345	5.513.345	5.513.345	5.513.345	5.513.345
Equipos tecnológicos	2.623.550	2.623.550	2.623.550	2.623.550	2.623.550
Muebles de Oficina	678.255	678.255	678.255	678.255	678.255
Equipos de Producción	1.399.240	1.399.240	1.399.240	1.399.240	1.399.240
Intangibles	812.300	812.300	812.300	812.300	812.300
TOTAL ACTIVO	13.420.965	17.408.837	22.569.003	30.384.412	42.430.551
PASIVO					
Pasivo Corriente	\$ -	1.020.500	918.450	650.000	1.568.450
Deudas corto plazo	\$-	1.020.500	918.450	650.000	1.568.450
Pasivo No Corriente	6.500.000	5.479.500	5.581.550	5.850.000	4.931.550
Deudas largo plazo	6.500.000	5.479.500	5.581.550	5.850.000	4.931.550
PATRIMONIO	6.920.965	10.908.837	16.069.003	23.884.412	35.930.551
Capital social	6.920.965	6.920.965	6.920.965	6.920.965	6.920.965
Reservas	\$-	\$-	\$-		
Resultados	\$-	3.987.871	9.148.037	16.963.447	29.009.586
PATRIMONIO Y PASIVO	13.420.965	17.408.837	22.569.003	30.384.412	42.430.551

Tabla N°19. Balance de situación. Fuente: Elaboración propia

7.6. Flujo de Efectivo

Para demostrar la viabilidad y factibilidad financiera de la propuesta de negocio de cervezas artesanales, se presenta en la siguiente tabla la relación entre los ingresos y costos de la actividad en los primeros cinco años de funcionamiento.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Cervezas	38.821.303	43.285.753	48.263.614	53.813.930	60.002.532
Costes de venta	25.530.731	28.469.628	29.943.947	29.953.690	28.498.860
Utilidad Bruta	13.290.571	14.816.125	18.319.667	23.860.240	31.503.672
Gastos					
Gastos de personal	1.795.400	1.822.331	1.849.666	1.877.411	1.905.572
Gastos de alquiler	2.880.000	2.904.480	2.929.168	2.954.066	2.979.176
Gastos servicios básicos	36.000	36.306	36.615	36.926	37.240
Gasto suministros de oficina	508.950	513.276	517.639	522.039	526.476
Gastos de publicidad	1.000.100	1.008.601	1.017.174	1.025.820	1.034.539
Total Gastos	6.220.450	6.284.994	6.350.262	6.416.262	6.483.003
Resultados de Explotación	7.070.121	8.531.131	11.969.406	17.443.978	25.020.669
(-) Gastos financieros	1.020.500	918.450	816.400	650.000	1.466.400
(-) Depreciaciones	732.460	732.460	732.460	732.460	732.460
(-) Impuesto sociedades	1.329.290	1.720.055	2.605.137	4.015.380	5.705.452
Resultado Ejercicio	3.987.871	5.160.166	7.815.410	12.046.139	17.116.357
(+) Depreciaciones	732.460	732.460	732.460	732.460	732.460
Flujo de Efectivo	4.720.331	5.892.625	8.547.869	12.778.598	17.848.816

Tabla N°20. Flujo de efectivo. Fuente: Elaboración propia

En principio se reconoce que se perciben ingresos suficientes por la comercialización de las cervezas artesanales para compensar los costos o gastos operacionales del negocio, justificando que alcance un flujo de efectivo positivo por \$ 4.720.330.-

7.6.1. VAN

En la búsqueda de demostrar la viabilidad de inversión y rentabilidad de la propuesta de negocio según la información reflejada en el flujo de efectivo, se efectúa el VAN (Valor Actual Neto) para actualizar las ganancias que se perciban en los primeros cinco años de funcionamiento, con una tasa de descuento del 16,55%.

Períodos	Flujo Efectivo
0	-13.420.965
1	4.720.331
2	5.892.625
3	8.547.869
4	12.778.598
5	17.848.816
VAN	15.590.780

Tabla N°22. Valor Actual Neto (VAN). Fuente: Elaboración propia

En vista de las proyecciones del flujo de efectivo de la propuesta de cervezas artesanales, se determinó un VAN positivo por un valor de \$15.590.779.-, demostrando la rentabilidad que se espera alcanzar en los primeros cinco años de funcionamiento una vez compensada la inversión inicial.

7.6.2. TIR

Para complementar la viabilidad financiera de la propuesta, se establece la TIR (Tasa Interna de Retorno) de acuerdo con las proyecciones de flujo de efectivo.

Periodo	Flujo Efectivo
0	-13.420.965
1	4.720.331
2	5.892.625
3	8.547.869
4	12.778.598
5	17.848.816
TIR	49,03%

Tabla 23. Tasa Interna de Retorno (TIR). Fuente: Elaboración propia

En vista del comportamiento de efectivo que se espera percibir en los primeros cinco años de funcionamiento se determinó una TIR de 49,03% que es superior a la tasa de descuento del 16,55%, por lo cual, se reconoce la viabilidad financiera y de inversión para la propuesta de cervezas artesanales.

8. CONCLUSIONES

Se desprende de lo anterior que existe un mercado potencial que se puede satisfacer con la producción de cervezas hechas en casa.

Si bien el escenario considerado es a baja escala, se puede confirmar que el modelo genera utilidades en el corto plazo y que depende estrictamente de la cantidad producida la mayor utilidad generada.

Del estudio del mercado se determinó que existe un perfil de cliente que sí estaría dispuesto a consumir la cerveza producida y que se proyecta un alza en esta demanda.

Del estudio de mercado se determinó la demanda potencial que se debe producir considerando que la operación corresponde a una baja escala. Por otro lado se comprueba que existe un mercado de cerveza artesanal o casera que se vuelve cada vez más grande y que por lo mismo la competencia va a comenzar a aumentar entre los emprendedores, al mismo tiempo que se proyecta un aumento del consumo de cerveza por persona.

La demanda proyectada apunta a un 6% de crecimiento del mercado, sin embargo, el aumento de ventas de la empresa se proyecta en un alza de 11,5% en cada año, generando de esta manera un mayor posicionamiento en el mercado a medida que la marca se hace conocida.

Con este estudio de prefactibilidad se concluye que un estudio de factibilidad entregaría mejor información sobre un buen modelo de marketing que se pueda aplicar para obtener el mejor retorno al menor tiempo posible.

Se determinó que la inversión inicial es de \$13.420.965.- el cuál se da por un crédito que se solicita a un banco u otra entidad por \$6.500.000.- y la diferencia por aporte de capital de los socios.

Esta inversión con la proyección de ventas y costos que se expuso en los capítulos anteriores, entrega un claro resultado positivo sobre el negocio, generando en el horizonte de la inversión de 5 años un VAN de 15.590.780.- y una TIR de 49,03%, generando así una propuesta de un negocio viable financieramente.

Es importante aclarar que el negocio se estableció bajo la lógica de que los socios forman parte de la empresa y que dado el procedimiento de fabricación de la cerveza expuesto, son pocas las horas de trabajo que se generan al mes, existiendo de esta manera una baja remuneración. Sin embargo, la lógica de que los socios son quienes ejecutarían en primera instancia los trabajos, se apuesta por el retiro de utilidades en el tiempo más que una remuneración considerable para los socios de la empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ANDA. (19 de Enero de 2022). *Radiografía al consumo de cerveza en Chile*. Recuperado el 17 de Enero de 2023, de Asociación Nacional de Avisadores de Chile:
<https://www.anda.cl/radiografia-al-consumo-de-cerveza-en-chile/>
- Coutinho, V. (1 de Diciembre de 2017). *Qué es Promoción en la mezcla de mercadotecnia*. Recuperado el 31 de Enero de 2023, de Rockcontent:
<https://rockcontent.com/es/blog/promocion-en-el-marketing/>
- da Silva, D. (1 de Septiembre de 2020). *Estrategia de marketing mix*. Recuperado el 17 de Enero de 2023, de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-marketing-mix/#:~:text=El%20marketing%20mix%20o%20mezcla,espa%20nol%20producto%2C%20precio%2C%20distribuci%20n%20y>
- Fuentes, S. (2018). *Científicos trabajan en la creación de la primera cerveza con identidad nacional*. Universidad de Santiago de Chile.
- Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., & Zambrano, S. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables. *Revista Universidad y Sociedad*, Vol. 12, No. 4, 399-406.
- Ministerio de Agricultura. (2009). *LEY 18455 - Normas sobre produccion, elaboracion y comercializacion de alcoholes etilicos, bebidas alcoholicas y vinagres*. Ministerio de Agricultura.
- Ministerio del Interior. (2004). *LEY 19925 - Ley sobre expendio y consumo de bebidas alcoholicas*. Ministerio del Interior.

Ministerio del Interior. (2021). *LEY 21363 - Establece normas en materia de comercialización y publicidad de bebidas alcohólicas, y otras que indica*. Ministerio del Interior.

Olivier, E. (2021). *Marketing Mix*. Recuperado el 17 de Enero de 2023, de Genwords: <https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix/#Precio>

Sánchez, J. (27 de Diciembre de 2015). *Canales de distribución*. Recuperado el 31 de Enero de 2023, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>

SII. (2020). *Empresa Individual Responsabilidad Limitada (E.I.R.L)*. Recuperado el 31 de Enero de 2023, de Servicio de Impuestos Internos: https://www.sii.cl/contribuyentes/contribuyentes_individuales/empresa_individual_resltda.htm#:~:text=Las%20Empresas%20Individuales%20de%20Responsabilidad,de%20actividades%20de%20segunda%20categoría).

Silva, L. (2022 de Agosto de 22). *Cómo hacer una estrategia marketing mix exitosa*. Recuperado el 2023 de Enero de 17, de HubSpot, Inc.: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-marketing-mix>

Zendesk. (13 de Diciembre de 2022). *Canales de distribución: 4 maneras de repartir tus productos*. Recuperado el 31 de Enero de 2023, de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-de-canales-de-distribucion-cuales-son-y-como-elegir/>