M 1265 c.0

UNIVERSIDAD
GABRIELA MISTRAL
Departamento de Economía y Administración

PROYECTO DE TÉSIS

MICROCERVECERÍA

PROFESOR: Sr. ESTANISLAO GALOFRE

PROFESORA AUXILIAR: Sra. CAROLINA VITA

ALUMNO: Sr. JUAN R. MARCELO RUIZ NAVAJAS

Santiago, Diciembre del 1996

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo busca evaluar una microcervecería en la ciudad de Santiago. Se entiende por una microcervecería a una pequeña productora de cerveza artesanal, que en este caso tiene una capacidad de 120.000 litros al año, que se comercializará en un único punto de venta, donde además habrá un sector restaurant y otro bar, para que la gente deguste de algunos platos (fondue y racklets entre los principales) mientras se prueba la cerveza producida en el lugar.

La gran particularidad del lugar radica en que la planta productora de cerveza está situada en el mismo restaurant, de forma que los clientes pueden familiarizarse con el proceso de elaboración de la cerveza en sus visitas al lugar.

La decoración del lugar, que cuenta con una serie de artefactos típicos cerveceros que buscan crear un ambiente especial, es otro de los aspectos diferenciadores con que cuenta la empresa en relación a la competencia. Se busca crear un museo cervecero.

Se espera, que en escenario normal el local sea visitado diariamente en promedio por 440 personas.

El sector industrial en el que compite la empresa, se caracteriza por una gran cantidad de competidores debido a que las barreras de entrada son muy bajas. Sin embargo, producto de la diferenciación se pueden alcanzar altos retornos.

En este tipo de empresa el poder negociador de los clientes es alto porque de su grado de satisfacción depende el éxito de la empresa. No es un poder negociador en cuanto a precio, sino en cuanto a que el cliente exigirá la mejor calidad de servicio en el

lugar y se deben hacer todos los esfuerzos por tener a los clientes satisfechos en todo momento, ya que un cliente satisfecho es una fuente de atracción a nuevos clientes debido a que contará su experiencia positiva a varias personas. En cambio si el cliente sale insatisfecho con el servicio recibido hará participe de su mala experiencia a varias personas más que se crearán una mala imagen de la empresa y no la visitarán.

VAN (en UF)			
Escenarios	Tasas de descuento		
	14,43	13,77	13,13
Optimista	104778	108383	112033
Normal	75220	78003	80823
Pesimista	36087	37748	39432

TIR (tasa interna de retorno)	
Escenarios	TIR
Optimista	103,24
Normal	78,84
Pesimista	47,17

Como se ve en los cuadros, el proyecto tiene un retorno bastante alto, por lo que se podría pensar en comprar la casa donde se desempeñará la microcervecería, para evitar el poder negociador del arrendador, lo que aumentaría la inversión inicial a casi UF 40.000, que bajaría el TIR a aproximadamente 40 % en escenario normal. Sin embargo, es práctica común en el sector industrial el arrendar el lugar, lo que hace pensar que no debería haber mayor problema en ese sentido.

La empresa tiene como estrategia competitiva genérica a una diferenciación con enfoque. Se diferencia por la exclusividad de los productos y ambiente que brinda y está enfocada al grupo socio-económico ABC1, razón por la cual es fundamental que la empresa se ubique en las comunas de Providencia, Vitacura o Las Condes.

Las municipalidades de las posibles comunas donde se podría situar la empresa indicaron que no existe traba legal alguna para ubicarse ahí, siempre y cuando se obtenga la licencia del Departamento de Higiene Ambiental, la cual es requisito para obtener la patente.

Este permiso no debería ser problema por cuanto la maquinaria con la que se cuenta no contamina y no emite olores molestos. Prueba de ello es que la mayoría de las microcervecerías están situadas en lugares céntricos de las cuidades, paseos peatonales, etc.(Ver Anexo # 4, Referencias)

INDICE

1. INTRODUCCIÓN **1**

1.1 Razón de ser del proyecto 1

1.2 Razones personales 5

2. LA EMPRESA **6**

2.1 Propósito 6

2.2 Misisón 6

2.3 Objetivos 6

Según el horizonte de tiempo 7

Según los agentes 8

2.4 Factores Críticos del Éxito 10

3. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL **13**

3.1 Variables Circundantes Genéricas 13

3.2 Variables Circundantes Específicas 17

3.3 Análisis F.O.D.A. 22

3.4 Definición de la Estratégia Competitiva Genérica 25

4. ESTUDIO DE MERCADO **27**

4.1 Investigación de Mercado 27

4.2 Estratégia Comercial 30

4.3 Estimación de la Demanda 35

5. ESTUDIO TÉCNICO **39**

5.1 Proceso de Producción 39

Cerveza 39

Cocina 41

Descripción del Servicio 44

5.2 Capacidad de la Empresa 49

5.3 Localización 50

6. ORGANIZACIÓN INTERNA **51**

6.1 Organigrama 52

6.2 Análisis de Cargo 53

6.3 Selección y Contratación de Personal 61

6.4 Remuneración del Personal 63

7. ANÁLISIS FINANCIERO **64**

7.1 Inversión Inicial 64

7.2 Financiamiento 74

7.3 Ingresos por Venta 74

7.4 Costos de Venta 76

7.5 Costos Operacionales 79

7.6 Impuesto a la Renta 83

7.7 Valor de Venta de la Empres..... 83

7.8 Tasa de Descuento 83

8. FLUJOS DE CAJA

8.1 Escenario Normal..... 85

8.2 Escenario Pesimista 86

8.3 Escenario Optimista 87

9. CONCLUSIONES **89**

10. BIBLIOGRAFÍA **91**

11. ANEXOS

ANEXO # 1: ASPECTOS LEGALES

ANEXO # 2: NORMAS DE HIGIENE Y PRESENRACIÓN PERSONAL

ANEXO # 3: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA POBLACIONAL BÁSICA Y DESCRIPCIÓN DE ESTRATOS SOCIO-ECONÓMICOS

ANEXO # 4: COTIZACIÓN Y REFERENCIAS DE MICROCERVECERÍA

ANEXO # 5: CUESTIONARIO ENCUESTA

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto es acerca de una "Minicervecería" en la ciudad de Santiago. Se trata de una cerveza exclusiva y única, que se produce en una planta pequeña, con capacidad instalada de 120.000 litros al año. Esta cerveza se comercializará en el mismo lugar donde se encuentra la fábrica y contará también con una división de restaurant, que permitirá al cliente degustar de algunos platos mientras prueba la cerveza.

La fábrica no necesita una superficie mayor a 120 metros cuadrados, lo que sumado al restaurant hace un lugar no muy grande que perfectamente puede ubicarse en el sector alto de la capital. La idea es que la gente pruebe la cerveza en un lugar único, de ambiente agradable, donde encuentre un servicio excelente y pueda familiarizarse con el proceso productivo de la cerveza, por encontrarse la planta ahí mismo.

Se busca dar al consumidor un producto y un servicio que no satisfagan sus deseos y necesidades únicamente, sino que también le permita sentirse beneficiado y satisfecho psicológicamente.

1.1.- RAZÓN DE SER DEL PROYECTO

En el mundo de la industria cervecera las condiciones de la competencia están obligando a las cervecerías a producir en grandes escalas y a construir megaplantas. Como respuesta a la consecuente estandarización de la cerveza, están cobrando fuerza las pequeñas fábricas de muy reducido ámbito de comercialización, las cuales producen un producto de alto grado de diferenciación, único.

El negocio cervecero está teniendo un boom espectacular en América Latina y está atrayendo a grandes gigantes de la cerveza estaunidense como Anheuser-Bush y Miller Brewing, así como a otras grandes empresas europeas.

Chile y Argentina son dos buenos ejemplos. Al ritmo de esa prosperidad y de la cada vez mayor preferencia de los consumidores por la cerveza, el crecimiento en ambos mercados es verdaderamente espectacular: 60% en Chile desde 1990 y 90% en la Argentina.

Esto hace que la competencia en el mercado cervecero haya aumentado bastante, así como los gastos en publicidad del sector. En Chile todo esto se descencadenó a partir de 1990 con la entrada de la Cervecería Quilmes de la Argentina al mercado local, que, con su producto Becker le quitó a la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU) el monopólio que tenía hasta entonces. Todo esto hace, sin duda, madurar al mercado de la cerveza en Chile, y da paso a la creación de las megaplantas en el país.

Coexistiendo con la megaplanta, está la microcervecería, que aparece como una evolución estratégica del canal de la hostelería y su cerveza de barril.

La microcervecería es una fábrica pequeña, de 1.000 a 20.000 hectolitros anuales, cuyo producto final resulta de manipulaciones sencillas, a veces ni siquiera filtrado ni envasado, pero servido en tanques que suelen abastecer un solo establecimiento.

Puesto que el ámbito de comercialización es muy reducido, los requerimientos de estabilidad del producto no son muy altos; ello permite elaborar cervezas de personalidad, que constituyen una alternativa clara a las cervezas standart y pueden tener gran capacidad de atracción del consumidor.

El desarrollo de la microcervecerías, con gran dinamismo en Norteamérica y Europa, cuenta con avances tecnológicos que permiten elaborar en estas pequeñas fábricas un producto de alta calidad y elevada productividad.

El mercado chileno experimenta en la actualidad una batalla en el sector industrial de las megaplantas de cerveza entre la CCU y Quilmes y de paso se tiene dentro la oferta de cervezas una gran cantidad de cervezas importadas de varias partes del mundo. Esto hace que el consumidor chileno de cerveza sea cada vez más culto y más exigente en lo que a materia cervecera respecta, aspecto que hace pensar que una microcervecería en Chile, mas concretamente en Santiago, pueda tener el éxito enorme que está gozando en otras partes del mundo.

Para lograr este éxito en Santiago se debe poder entregar un producto de excelente calidad (tanto en la cerveza como en la parte gastronómica), al igual que un servicio de alta calidad, donde en todos los "momentos de la verdad"[1] que se den entre el personal de la empresa y los clientes se puedan obtener buenos resultados, que permitan a la empresa ir posicionándose de manera adecuada en la mente de los consumidores.

Sólo para dar un ejemplo del éxito de las microcervecerías en los Estados Unidos, cabe destacar que desde el año 1982 se viene organizando en Denver, Colorado el festival anual de la cerveza. En 1982 empezó con 40 variedades de cervezas y fué visitado por aproximádamente 700 personas. Ahora, 14 años después participaron en el

[1]Momento de la verdad: (J. Carlson) Es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

festival de la cerveza 1.350 tipos de cervezas, producidas por 335 diferentes microcervecerías, y en tres días fué visitada por aproximádamente 25.000 personas.[2]

Cabe destacar que el negocio de las Microcervecerías tuvo ingresos en Estados Unidos por US 1.348.000.000 en el año 1994.[3] Por todas estas razones, bien administrado, esto puede ser un gran negocio en el mercado chileno.

---

[2] Fuente: Revista Brauindustrie (Brewing Industry) No. 11, Nov. 1995
[3] Fuente: Institut for Brewing Studies
Revista Brauindustrie (Brewing Industry) No. 11, Nov. 1995

1.2.- RAZONES PERSONALES

La industria cervecera me ha fascinado y ha significado mucho para mi desde muy pequeño, ya que con este año se cumplen 25 años que mi papá trabaja como gerente de producción en la Cervecería Boliviana Nacional (CBN), empresa que produce la cerveza "Paceña" que también se comercializa acá, en Chile.

Creo que evaluando el proyecto de una microcervecería para Santiago podré de alguna forma familiarizarme aun más con lo que mi papá hace, si bien las dos empresas compiten en mercados completamente diferentes, en dimensiones diferentes y con enfoques completamente diferentes.

Otro aspecto que me llama profundamente la atención es posibilidad de llevar a cabo este proyecto de forma absolutamente real en un plazo no muy lejano, por la viabilidad de este.

La empresa proveedora de la maquinaria y del know-how dejó puesto de manifiesto su interés por colaborar en la puesta en marcha de una minicervecería en la ciudad de Santiago.

2. LA EMPRESA

2.1.- PROPÓSITO

El propósito principal del proyecto es satisfacer la necesidad de exparcimineto, produciendo bienes y servicios que permitan al cliente gozar de un momento verdaderamente agradable en compañía de los amigos en un ambiente idóneo para eso.

2.2.- MISIÓN

Para satisfacer la necesidad definida en el propósito, la empresa fabricará cerveza artesanal en una microplanta y un set de platos de comida adecuados a los requerimientos y los comercializará en un local único, otorgándo siempre un buen servicio.

2.3.- OBJETIVOS

Se han clasificado los objetivos según el horizonte de tiempo (de corto, mediano y largo plazo) y también según el agente (inversionistas, clientes o consumidores, trabajadores y proveedores).

a) SEGÚN EL HORIZONTE DE TIEMPO

- OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

- Entregar al cliente un producto y un servicio de excelente calidad, cumpliendo con todas las normas de los mejores restaurants[1] y prestando especial atención a los factores críticos de éxito[2].

- Crear y mantener una imagen en el mercado que permita ir ganando clientela.

- OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO

- Afianzar la posición de la empresa en el mercado, manteniendo siempre la imagen.

- Crecer por lo menos a la misma tasa que crece la economía en el país, la cual está creciendo a una tasa aproximada del seis y medio por ciento.

- OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

- Mantener las características que han permitido a la empresa alcanzar su imagen y ser una empresa completamente consolidada dentro del sector industrial en el que se participa.

- Maximizar las utilidades de manera de poder cumplir en forma adecuada con los inversionistas. Esto solo se logrará con un manejo eficiente de los recursos con los que la firma cuenta.

---

[1]Para mayor información, ver anexo # 2
[2]Ver Factores Críticos del éxito

b) SEGÚN LOS AGENTES

- OBJETIVOS HACIA LOS INVERSIONISTAS

Como principal objetivo, la empresa debe preocuparse de entregar a los propietarios el máximo retorno posible a la inversión realizada por ellos. Este retorno se debe lograr a través de un manejo eficiente de los recursos y de el logro de los diferentes objetivos anteriormente expuestos. Este retorno debe estar acorde con el riesgo corrido por los accionistas al invertir en el proyecto.

-OBJETIVOS HACIA LOS TRABAJADORES

La empresa debe ser para los trabajadores una fuente estable de trabajo y un ambiente exigente donde puedan ganar compensaciones por encima del promedio de la industria si responden a las expectativas de la firma en su trabajo. En este negocio es fundamental el compromiso de los trabajadores con la empresa, ya que, por tratarse de una empresa de servicios, los "momentos de la verdad" exitosos son indispensables para lograr alcanzar la imagen quese busca. En los momentos de la verdad una sola persona representa a toda la organización, la persona es toda la organización, de la importancia de que exista un compromiso por los resultados de parte de todos y cada uno de los empleados. Por ello, a parte de dar remuneraciones internamente equitativas y externamente competitivas se debe buscar dar "algo" más a los empleados que les permita satisfacer sus necesidades de tranquilidad, seguridad y pertenencia.

- OBJETIVOS HACIA LOS PROVEEDORES

Los proveedores son un agente de gran imporatancia para el adecuado desarrollo del negocio de la firma, ya que en gran medida, de la calidad del producto que ellos entreguen, depende la calidad del producto final que la empresa entregue a sus clientes.

Es por ello que la relación con ellos debe ser la mejor y ésta sólo se logrará si ambas partes cumplen con sus obligaciones en tiempo y en la forma.

- OBJETIVOS HACIA LOS CLIENTES

Se debe tener claro que sin los clientes no hay negocio y por lo tanto habrá que satisfacer en la medida de lo posible sus expectativas, es decir, darles un producto y un servicio donde ellos puedan percibir una alta calidad y tratar de brindarles un ambiemte lo más grato posible para que todos y cada una de las personas que visiten las instalaciones de la firma se sientan perfectamente cómodas y se comprometan con volver pronto.

El tener clientes satisfechos permite, no sólo asegurar la sobrevivencia de la empresa en le largo, sino que también permite atraer a una serie de clientes potenciales, que irán a la microcervecería a disfrutar del servicio que les fue recomendado por los clientes satisfechos. Por lo tanto el tener clientes satisfechos, permite ampliar la cartera de clientes vía recomendación, aspecto publicitario que es mucho más efectivo y menos costoso que otro tipo de publicidad.

El caso contrario se da cuando un cliente no queda satisfecho con servicio dado, entonces él contará a sus amigos la mala experiencia obtenida en la microcervecería y ellos ni siquiera intentarán probar si eso es cierto o no. Sencillamente no se arriesgarán. Es por ello que tener clientes satisfechos y felices es fundamental para la mantención de la empresa en el tiempo y su consolidación en la industria en la que compite.

2.4.- FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Las microcervecerías se manejan igual que pequeñas cervecerías, con la diferencia de que cuentan con una división gastronómica. Renacieron a mediados de la década del 70 y desde entonces se han abierto muchas, sin embargo no todas tuvieron el mismo éxito, debido fundamentalmente a que no todas prestaron especial atención en los factores críticos del éxito.

Las que sí pusieron atención a dichos factores y se preocuparon de cumplirlos adecuadamente gozan hoy de gran éxito y dan a sus dueños altos retornos. Los factores en los que esta empresa debe poner especial atención en este caso son:

- La calidad del producto: Una alta calidad del producto es naturalmente necesaria para el éxito de cualquier cervecería y no es excepción en las microcervecerías. La cerveza tiene que estar libre de microorganismos que la dañen y de otros factores que alteren su sabor y su olor. Hay que lograr un producto lo más estable posible, donde las variaciones en el sabor sean las mínimas posibles.

- Limpieza: Tanto en el interior de la planta cervecera, asi como también en la cocina, comedores, bar, baños y el resto de las instalaciones la limpieza es fundamental. Dado que los clientes tienen la posibilidad de visitar la fábrica cuando gusten para conocer y familiarizarse con el proceso productivo, debe estar todo siempre limpio y pulcro para que siempre puedan llevarse la mejor impresión y tengan la confianza de que están consumiendo productos de la mejor calidad bajo estrictas normas de higiene[1]. La cocina debe estar también siempre limpia, ya que ahí se preparán los platos que se

[1]Nota: Para mayor información, ver ANEXO 2 (Normas de higiene y presentación personal)

servirán los clientes. La limpieza del restaurant, del bar, baños y demás instalaciones, así como la higiene del personal son aspectos fundamentales para que los clientes no se lleven una mala impresión en ningún momento.

- La ubicación: Las instalaciones deben estar situadas en un lugar cercano y familiar al mercado meta. Esta debe tener todas las medidas de seguridad y comodidad para que el cliente esté venga tranquilo y no, por ejemplo, preocupado porque le roben o rayen el auto en la puerta del local, etc.

- La decoración: La decoración y todo el ambiente que se pueda crear, es indispensable para el éxito de la minicervecería. Esta tiene que tener harto cobre y todo tipo de instrumentos típicos cerveceros como parte de la decoración que faciliten la creación de un ambiente adecuado. Se debe crear un "museo cervecero".

- Técnico cervecero. Otro factor indispensable para el éxito, es contar con un técnico cervecero que tenga la capacidad de generar un producto estable, que guste al consumidor. Este profesional debe estar en su lugar de trabajo por lo menos 40 horas semanales y supervisar todo el proceso. Hay que tener claro que se va a hacer cuando esta persona se ausente del trabajo, ya sea por enfermedad o vacaciones, ya que no es un puesto que se pueda dejar a cualquier persona. Una solución posible es entablar conversaciones con gente de otras cervecerías para que presten a un cervecero en estas situaciones.

- Recursos Humanos. A parte de contar con un técnico cervecero de gran capacidad y habilidad para desempeñar su labor, es necesario contar con un chef de cocina de reconocida capacidad y habilidad. El resto del personal debe tener facilidades para el contacto interpersonal, de forma de lograr atender de manera correcta y amable a

los clientes. Sólo así estos se llevarán una buena impresión de la minicervecería y se irán con el compromiso de volver

Si es que se logra conseguir un desempeño adecuado en los puntos descritos anteriormente, la posibilidad de que el negocio tenga éxito es indudablemente mayor.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Para comenzar con el análisis del sector industrial es necesario determinar y anlizar cuáles son las variables que afectarán a todo el sector en general y cuáles son las variables que afectan a la empresa en particular. Con este objeto se dividirá el análisis en lo que son variables circundantes genéricas y las que son variables contingentes especificas:

3.1.- VARIABLES CIRCUNDANTES GENÉRICAS

En esta sección se analizaran aquellas variables que afectan a todo el sector. Entre ellas se puede encontrar de tipo tecnológicas, socio-culturales, económicas y político legales

FACTORES TECNOLÓGICOS

La minicervecería es una empresa intensiva en mano de obra, debido a que, a pesar de que la tecnología permite facilitar bastante las cosas, tanto el producir cerveza como el preparar platos de comida en la cocina, tienen un alto porcentaje de "arte" en su elaboración, dónde el know-how del cervecero y del cheff de la cocina son fundamentales para obtener un producto con un sabor especial, único.

A pesar de que el factor arte es tremendamente importante, la tecnología aporta su parte también y no puede ser ignorada. Es por ello que la organización contará con la tecnología de punta en maquinaria de cerveza y en cocinas industriales.

El sector Restaurant es intensivo y mano de obra, ya que lo que tiene valor para el consumidor es la capacidad del personal para darle el mejor servicio posible, con

cordialidad, respeto y ambilidad. En éste caso todo depende únicamente de la capacidad interpersonal del personal de la empresa que está en contacto con el cliente permanentemente.

FACTORES SOCIO-CULTURALES

La ciudad de Santiago cuenta con aproximadamente cinco millones y medio de habitantes y en ella se puede encontrar personas de todos los gustos y sin duda alguna, hay un mercado para el desarrollo de las microcervecerías, que tienen un gran éxito en Europa y Estados Unidos.

El consumo de cerveza en Chile está teniendo un crecimiento espectacular, ya que ha aumentado en un 60% desde 1990, tras el ingreso al mercado de el grupo argentino Quilmes, con su producto Becker. De esta forma se perdió el monopolio con el que contaba la CCU en Chile y el gasto en publicidad se incrementó bastante, producto de la creciente competencia.

Todo lo anterior contribuyó a hacer de la cerveza un producto de alta demanda en el país. El bombardeo de publicidad, sumado a una gran cantidad de cervezas extranjeras que hoy se pueden encontrar en casi cualquier lugar en Santiago, hizo que el consumidor de cerveza chileno esté más culto y más exigente en lo que a materia cervecera se refiere. Es por ello que ahora el consumidor chileno está dispuesto a pagar un premio por una cerveza única, exclusiva, artesanal y de gran calidad, que sumada a un ambiente exclusivo y grato, le permita pasar un momento verdaderamente agradable.

Con el incremento en la demanda por cerveza se está pasando de ser un país amante del vino a un país preferentemente cervecero.

FACTORES ECONÓMICOS

Esta empresa al ser una empresa de servicios está afectada por variables económicas como el crecimiento de la economía y la inflación. La economía se espera crezca aproximadamente un 6.5% este año y no se esperan grandes cambios en los próximos años. La inflación será de mas o menos un 7% anual con tendencias a la baja, y esto es esperable ya que el Banco Central de Chile seguirá con su proceso de ajuste el tiempo que sea necesario.

El sector en el que la empresa está incerta está creciendo a una tasa considerablemente importante y no se preveen cambios en el futuro, debido a que el país está alcanzando una estabilidad adecuada para mantenerse.

FACTORES POLÍTICO-LEGALES

La empresa debe cumplir con una serie de aspectos, reglamentos, normas legales y tributarias para poder desempeñar sus funciones de forma legal.

El recinto debe contar con ciertos requisitos de acuerdo al Ministerio de Salud como son condiciones sanitarias generales, normas de servicios higiénicos, de los servicios de alimentación, de la disposición de basuras y de la mantención, funcionamiento e higiene.

La moderna tecnología con la que cuenta la empresa en la parte productiva de cerveza hace que ésta no produzca ruidos y olores molestos que puedan causar malestar en los vecinos. Esto también se puede probar debido a que la mayoría de las microcervecerías se encuentran ubicadas en lugares céntricos y muy concurridos en las distintas ciudades donde hay una. De cumplir con todas las normas requeridas por las

diferentes entidades fiscalizadoras, no debería haber ningun problema legal o ambiental para el normal funcionamiento de la empresa.

La empresa también debe efectuar ciertos trámites ante distintos organismos para cumplir con las leyes y reglamentos vigentes. A continuación se declaran los más importantes:

Servicio Nacional De Salud:

- Autorización de higiene ambiental
- Registro de contratación de personal auxiliar

Municipalidad:

- Patente Municipal
- Patente Comercial
- Patente de Alcoholes
- Patente de Restaurant

Servicio de Impuestos Internos:

- Declaración de capital (apertura de giro)
- Timbraje de facturas y boletas
- Timbraje de libro de remuneraciones

Caja de Previsión de Empleados Particulares y Servicio de Seguridad Social:

- Registro para la contratación de empleados y pago de imposiciones

En materia tributaria, la empresa debe acatar las disposiciones generales establecidas en los decretos leyes números 824, 825, y 830; sobre impuestos a la renta, impuestos al valor agregado (IVA) y el Código Tributario, respectivamente.

3.2.-VARIABLES CIRCUNDANTES ESPECÍFICAS

Las variables circundantes específicas son aquellas que sólamente afectan a la empresa y ésta puede influir sobre ellas. Para analizarlas se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.[1] Cabe destacar que el sector industrial en el que participa la empresa es un sector tremendamente especial, donde como se explicará en el siguiente análisis, las barreras de entrada son bajas, lo mismo que las barreras de salida, pero, sin embargo, se pueden obtener altos retornos producto de la gran diferenciación imperante en las estrategias genéricas de las diferentes empresas.

COMPETIDORES POTENCIALES

El sector industrial en el que compite la empresa, (el del negocio gastronómico) es un sector que cuenta con muy pocas o casi nulas barreras de entrada, ya que el capital necesario para entrar en este negocio es relativamente bajo.

Esta microcervecería es la primera en Santiago en aplicar el concepto que hay detrás de las microcervecerías como tal. Es por ello, que al ser los primeros se puede definir la forma en que se va a competir y alcanzar un posicionamiento excelente en la mente de los clientes que permita crear una barrera de entrada.

Otra barrera de entrada que está presente en este negocio, es la experiencia y los efectos del aprendizaje, ya que para elaborar cerveza se debe contar con un técnico cervecero de gran capacidad, que pueda darle a la cerveza un sabor único que la distinga del resto y la haga exclusiva, y también que pueda lograr una estabilidad en el producto de forma de minimizar la varianza en el sabor final que pueda tener el producto. El

---

[1] Ver Michael E. Porter: "Estratégia Competitiva" y "Ventaja Competitiva"

problema que tendrán los competidores potenciales es que los técnicos cerveceros capaces son tremendamente escasos en esta parte del planeta. La tecnología no soluciona este problema, si bien lo simplifica bastante.

COMPETIDORES ACTUALES

La industria en la que la empresa está inscerta es una industria donde los costos de cambio de una empresa a otra son tremendamente bajos. Es por ello que es imperioso lograr dar a los clientes productos y servicios de la mejor calidad para alcanzar un posicionamiento favorable para la empresa en la mente del consumidor.

En Santiago de Chile, lugar escogido para llevar a cabo este proyecto no existe ninguna otra empresa que haya desarrollado el concepto de la microcervecería como tal. Si bien existe un lugar por Irrarázabal, que comercializa cerveza elaborada por ellos, el aparato productivo empleado para producirla está en Temuco, osea que la gente no puede familiarizarse con el proceso productivo de la cerveza y no puede probarla recién hecha. Además este lugar busca diferenciarse, pero con otro enfoque.

El otro lugar que hay en Santiago, que produce una cerveza artesanal, es la discoteca "Laberinto". Este lugar es una discoteca, donde la gente va principalmente a bailar y no a probar y consumir un producto exclusivo, por lo que su mercado objetivo no es el mismo que el del proyecto que acá se analiza. Otro aspecto que es importante mencionar acerca del "Laberinto", es que su cerveza no gustó a la gente, y que por lo tanto, la gente va ahí solamente a bailar y a consumir otros tragos que se sirven ahí, pero de cerveza, muy poco. Este caso refleja la importancia de dar al clinte un producto que sea bueno a los "ojos del consumidor".

Lo anterior muestra que en Santiago no existen competidores directos que apliquen el concepto de las microcervecerías como tal, es decir, dar una cerveza exclusiva, en un ambiente especial, con decoración de forma de ser un museo cervecero y con la planta de producción en el mismo lugar del restaurant, de forma de familiarizar a los clientes con el proceso productivo.

Hay que dejar claro que las megaplantas de cerveza, como las de la CCU o Quilmes con su producto Becker, no son competidores del proyecto por estar en negocios distintos, por satisfacer diferentes necesidades, por tener una misión distinta, etc.

Tocando el punto de las barreras de salida, estas existen en este caso por tener entre los activos algunos que son altamente especializados, como ser toda la planta productora de cerveza, que tiene un alto valor y es un activo poco líquido.

AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Esta empresa cuenta con un gran número de empresas que ofrecen productos sustitutos, es decir, que buscan satisfacer la misma necesidad. Es por ello que es fundamental el lograr dar y mantener productos y servicios de calidad para poder satisfacer las expectativas de los clientes y lograr un buen posicionamiento en su mente.

Se encuentran entre las empresas que ofrecen productos sustitutos de la microcervecería a los "pubs tradicionales" y a los restaurants de renombre que abundan en la ciudad de Santiago. En estos lugares se pueden encontrar cervezas de varios lugares del mundo, como por ejemplo de Estados Unidos, Alemania, México, Bolivia, Perú, Inglaterra, Holanda, etc, que igualmente son cervezas que, por su baja oferta en el mercado local, pasan perfectamente como cervezas exclusivas.

Es por lo anterior que se debe poder ofrecer una cerveza única, exclusiva, que sea lo más estable posible y no fluctúe en sabor y color de un día para el otro. Debe poderse entregar un producto lo más uniforme posible, que realmente logre distinguir a la empresa de entre la gran cantidad de sustitutos existentes en el mercado.

Todo lo anterior es también válido para los productos que se ofertarán de la división restaurant de la microcervecería, los cuales contribuirán a lograr una mayor diferenciación de la microcervecería en la mente de los consumidores. Igualmente importantes son el servicio y el ambiente que se puedan generar en el lugar.

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores serán aquellos encargados de suministrar los insumos y los servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa. Es importante que se tenga la mejor relación con ellos de forma de que ambas partes cumplan en tiempo y en forma con lo acordado, es decir que los proveedores entreguen los insumos y servicios en el momento oportuno y en la calidad exigida y que la empresa cumpla con el pago a tiempo de sus obligaciones.

Las empresas que son proveedoras en este caso, trabajan en sectores altamente fragmentados, donde hay varias compañías y ninguna tiene una participación importante, por lo que las fuerzas de ellos y de la empresa estarán en equilibrio y por lo tanto no se da el escenario necesario para que alguna de las empresas ejerza fuertes presiones a la otra.

Lo que sí es que la empresa se desempeñará en un local arrendado, y el dueño del lugar, es decir el proveedor de las instalaciones tendrá un alto poder negociador por todos los costos que tendría para la empresa una ruptura del contrato de arriendo.

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Los clientes buscarán obtener siempre la máxima calidad al menor precio posible. En este caso no existirá ningún cliente que sea importante en cuanto al volumen de producción que este compra de la empresa. Sin embargo no hay que tomar el poder negociador de los clientes por ese lado en esta industria. Hay que tener claro que los clientes son la razón de ser del negocio, por la sencilla razón de que sin clientes, no hay negocio.

Es fundamental para la empresa que los clientes se sientan conformes en todo momento con los productos y servicios que ella da. Esto porque si hay algún cliente descontento con los productos o con el servicio que recibió, no sólo él no va a volver nunca más a la microcervecería, sino que va a dar malos comentarios de su experiencia con la compañía a sus conocidos, desanimándolos a ellos también de probar los productos de la empresa. Es por ello que al tratar mal a un cliente, no solamente se está perdiendo un cliente, sino cientos de clientes potenciales desanimados por el primero.

Por lo tanto, los clientes tienen un alto poder de negociación con la empresa, no en cuanto a precio, sino en cuanto a poder exigir lo mejor de la empresa en producto y en servicio. La empresa deberá tratar se satisfacer estas expectativas y exigencias en la medida de lo posible. El cliente siempre tendrá la razón en la medida que su comportamiento no moleste al resto de los clientes.

El cliente debe sentir en todo momento que está pagando lo justo por lo que está obteniendo de la empresa a cambio.

3.3.- ANÁLISIS F.O.D.A.

Después de haber realizado el análisis de las variables circundantes genéricas y específicas que afectan a la empresa, se está en condiciones de definir cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa y cuáles son las amenzas y oportunidades que esta tendrá que enfrentar.

a) FORTALEZAS

- La ventaja competitiva de ser la primera empresa en el mercado chileno, más específicamente de Santiago en llevar a la práctica el concepto de la microcervecería como tal, lo que permitirá posicionarse mejor en la mente del consumidor.

- La ubicación del establecimiento está cerca del mercado objetivo, y cuenta con todas las comodidades como para dar un excelente servicio y llamar verdaderamente la atención del consumidor.

- Los dos tipos de cerveza, que en un principio se producirán, no existen el Chile, aspecto que le permitirá a la empresa diferenciarse más aún del resto de los competidores cercanos y la gran oferta de productos y servicios sustitutos que esta enfrenta. Estos dos tipos de cerveza que se producirán son la cerveza "Ale" y la cerveza "Saborizada".

- Todo el "know how" de apoyo con el que cuenta la empresa es otra fortaleza de ésta, ya que esto permitirá sacar al mercado una cerveza de la mejor calidad, que guste a la clientela.

b) DEBILIDADES

- Una debilidad que puede enfrentar la empresa es que está introduciendo el concepto de las microcervecerías a Chile, y este es un proceso largo y no libre de dificultades.

- La mayor debilidad con la que cuenta la empresa radica en que las instalaciones son arrendadas, lo que indudablemente hace que el poder negociador del dueño de las instalaciones sea alto. Dada la excelente rentabilidad del protecto, podría pensarse en adquirir el inmueble.

c) OPORTUNIDADES

- El consumidor chileno de cerveza está más culto y exigente en materia a cerveza desde que la Quilmes de Argentina entró a competir al mercado local con su producto "Becker", debido a la gran batalla que se generó con la CCU, con el aumento en la publicidad en cerveza y con el aumento de la oferta que originaron que el mercado en Chile para éste producto crezca en un 60% desde el año 1991. Todo esto, sumado aque el segmento objetivo de la empresa tiene la oportunidad de viajar mucho y probar varias cosas, entre ellas los más diversos tipos de cerveza, tiene como resultado que la gente santiaguina está dispuesta a probar un tipo de cerveza exclusiva y única en el contexto nacional. Esto permitirá en un futuro ver la posibilidad de abrir sucursales en las regiones, empezando por los centros de veranéo, y en otros países donde este concepto también está en pañales.

- El crecimiento del país, que será entre un 6% y un 7%, crea el ambiente propicio para todo este tipo de empresas de servicios.

- La gente en Santiago frecuenta este tipo de lugares (Restaurants, Pubs, etc) de forma masiva. Sólo hay que hacer un recorrido por el Bosque, Suecia, Bellavista, Vitacura, Las Condes, San Damián, etc, para ver que la mayoría de los lugares están completamente llenos en cualquier día de la semana. Esto por el crecimiento del país, el gran tamaño de la ciudad, etc.

d) AMENAZAS

- Gran amenaza de los competidores y productos sustitutos, como se analizó extensamente en el capítulo correspondiente al análisis del sector.

- No lograr introducir el concepto como se desea y por lo tanto perder la posición que se requiere lograr en la mente del cliente. Esto puede darse por problemas en el servicio o en el producto, como por ejemplo, que el tipo de cerveza que se produce no gusta a los clientes, etc. Para evitar estos problemas se debe testear convenientemente el producto antes de comercializarlo, para que este sea realmente el mejor a los "ojos del consumidor".

- Si no se manejan convenientemente los distintos errores en el servicio que pueden surgir, la permanecia de la empresa en el tiempo se puede ver seriamente comprometida.

3.4.- DEFINICIÓN DE LA ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA.-

Una vez realizado el análisis del sector industrial, corresponde definir la estratégia competitiva genérica con la que la empresa competirá en el sector industrial que corresponde.

En este caso la estratégia genérica que se ha decidido utilizar es la de "Diferenciación con Enfoque", es decir, un servicio diferenciado para un segmento específico del mercado.

La principal fuente de diferenciación con la cuenta la empresa es la presencia de la planta de producción de la cerveza en el mismo lugar donde está situado el restaunt y el bar. Todo esto genera un ambiente cervecero, que sumado a los tipos de cervezas únicas en Chile, porque a la fecha nadie las produce, permite diferenciarse del resto de los competidores y productores de sustitutos que la industria presenta.

La estratégia genérica es diferenciación con enfoque debido a que la empresa no pretende servir a todo el mercado, sino sólamente a un segmento de mercado. Esto para concentrarse en los aspectos que tienen valor para el segmento escogido y poder servirlo mejor.

El segmento que se ha escogido como mercado objetivo de la empresa es el compuesto por las personas pertenecientes al grupo socio-económico ABC1, mayores de 24 años. Esto básicamente porque al producir una cerveza exclusiva y única, ésta va ha

tener un precio superior al resto de las cervezas[1], y el segmento de mercado escogido para ser servido por la empresa, es el único que estará dispuesto a pagar por un premio por esta cerveza exclusiva. De todas la empresa debe procurar dar un servicio y producto de calidad a los "ojos del consumidor", para que este tenga la percepción de estar pagando lo justo por lo que está obteniendo.

[1]Mayor información y detalle a cerca del mercado objetivo se puede encontrar en al capitulo # 4, en la sección correspondiente al mercado objetivo.

4. ESTUDIO DE MERCADO

En éste capítulo se explicará todo el trabajo realizado para determinar las características principales del mercado meta escogido para ser servido por la empresa. Luego, habiendo realizado una investigación de mercado, se procederá a determinar la estrategia comercial que se empleará para llegar al mercado, y por último se estimará la demanda que va ha haber por los productos y servicios de la microcervecería.

4.1.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado que se realizó tuvo como objetivo principal determinar algunos de los hábitos de salida a restaurants y pubs del mercado objetivo que la firma decidió servir. Para ello se realizó un estudio concluyente descripitivo, que se hizo con el uso de entrevistas estructuradas[1] a 50 personas mayores de 24 años, pertenecientes al grupo socio-económico ABC1.

En la entrevista no se pidió mayor información a cerca del estilo de vida de las personas, porque toda la información de las características principales de los diferentes grupos socio-económicos se encuentra ya disponible en ICCOM Ltda.[2] Sin embargo, a partir de los resultados obtenidos en la pregunta número 4 de la entrevista, se puede inferir el estilo de vida del mercado objetivo, por cuanto el porcentaje de personas que prefiera al salir a Bellavista, tendrá preferencia por ambientes bohémios, que no cuadran con el estilo de vida de las personas que estarán satisfechas en la microcervecería.

---

[1]Ver anexo # 5.
[2]Ver anexo # 3.

Los resultados que se obtuvieron luego de entrevistar a 50 personas del grupo socio-económico ABC1, fueron los siguientes:

Hubo un 8 % de no respuesta. Del 92 % restante se obtuvo éstos resultados:

A la pregunta de cuántas veces sale uno al mes, un 26 % de los entrevistados indicaron que salen menos de 4 veces, un 62 % sale entre 4 y 8 veces al mes y tan sólo un 14 % sale más de 8 veces al mes.

De acá se puede concluir que la gente sale en promedio aproximadamente 6 veces al mes. También se sabe que no va siempre a un mismo lugar, sino que reparte sus salidas, razón por la cual el sector en que la empresa compite es un sector fragmentado, donde ninguna empresa tiene una alta participación de mercado. Sin embargo, por el alto grado de diferenciación observable en la industria, las empresas pueden obtener altos retornos si prestan atención a una serie de factores que son críticos para el éxito[3].

El segundo resultado importante que se obtiene, es que las personas que salen a tomarse un trago y compartir un momento con los amigos, en un 64 % consume algo para comer a parte de lo que consume para tomar.

Otro resultado de gran importancia en éste caso especial son los resulatdos obtenidos a la pregunta de si gusta o no la cerveza. Un 68 % de las personas entrevistadas manifestaron que les gusta la cerveza y sólamente un 34 % respondió que no le gusta la cerveza. Esto es importante porque el producto principal de la empresa es

[3]Ver Factores Criticos del Éxito (Pág 10)

la cerveza y también es la principal fuente de diferenciación de la empresa con relación a la competencia.

En los sectores que prefiere la gente entrevistada al momento de salir, sólamente un 18 % respondió que prefiere ir al barrio Bellavista, que por las caracteristicas del sector y de las empresas que ahí prestan servicios, está enfocado a gente con un estilo de vida bohémio distinto al estilo de vida que se debe tener para sentirse a gusto en la microcervecería.

El resto de los entrevistados, un 74 %, manifestaron su preferencia por ir a pubs y restaurants situados en las comunas de Vitacura, Providencia y Las Condes, sector en que estará también ubicada la microcervecería. Estos sectores se caracterizan por tener ambientes distintos al de Bellavista. Ese 74 % de personas posiblemente se sentirán a gusto en el ambiente que se pretende generar en la microcervecería.

El último de dato de importancia que se obtuvo en el estudio de mercado concluyente descriptivo es que las personas entrevistadas gastan en promedio $ 6.500 por salida.

4.2.- ESTRATEGIA COMERCIAL

En la primera parte de la estratégia comercial se procederá a definir el mercado objetivo que va ha servir la empresa, para luego pasar a definir la mezcla comercial, es decir las 4 P´s (precio, plaza, promoción y producto).

MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo al que va ha servir la empresa está formado principalmente por las personas pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1, habitantes de las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, La Reina, Lo Barnechea y Nuñoa.

Otra variable por la cual la empresa segmentará el mercado, es la variable edad, y se ha decidido que las personas pertenecientes al mercado objetivo de la microcervecería sean mayores de 24 años, por las características del producto que se ofrece.

Por último, se segmentará por la variable estilo de vida. La empresa servirá mejor al tipo de persona tranquila, que le gusta salir a pasar un rato agradable en compañía de los amigos, sin excesos y disfrutando de un ambiente propicio para el diálogo, y de un producto que satisfaga sus necesidades tanto físicas como psicológicas.

Se cree que personas mayores de 24 años, del GSE-ABC1, son las personas que forman el mercado objetivo de la empresa porque ellas ya serán en su mayoría gente culta, profesional, que valorará el poder consumir una cerveza exclusiva, única, y estará dispuesta a pagar un plus por esta. Este grupo es también el grupo que más valorará el tipo de servicio exclusivo que la empresa pretende dar. Será un lugar para juntarse con los amigos después de una jornada de trabajo.

Otro aspecto importante que se consideró al momento de elegir el segmento del mercado al que se va ha servir, es que al no dirigirse a gente menor (18-24 años), la empresa no está expuesta al efecto moda, que tanto afecta a los Pubs y restaurants dirigidos a ese segmento.

MEZCLA COMERCIAL

PRODUCTO

La empresa partirá entregando al cliente dos tipos de cerveza que no hay por el momento en Chile. Estas son las denominadas cerveza ALE y cerveza SABORIZADA. También se dará una serie de platos que podrán ser cambiados en función de las necesidades y exigencias del medio, sin embargo, entre los tipos de platos mas novedosos que se pretenden dar al público se encuentran el Fondue y el Raklet, comidas en las cuales el cliente podrá participar de la cocción de la comida mientras pasa un rato agradable disfrutando del ambiente y del servicio.

Como parte del producto que la empresa ofertará al público se puede encontrar también el servicio de calidad que se dará, con todos los miembros del personal al servicio de los clientes, para que estos se lleven la mejor impresión del lugar. Entre las atracciones del lugar se encuentran los tours por las instalaciones de la microcervecería, en las cuáles el cervecero explicará a los clientes el proceso productivo. La decoración del lugar también es un factor que viene introducido en el paquete que uno compra al visitar la microcervecería. Esta cuenta con una serie de instrumentos típicos cerveceros, harto cobre, etc, aspectos que en conjunto con todo el resto de las cosas, música a un volumen moderado, etc, generan un ambiente único que dejarán al cliente satisfecho.

Si se considera el ciclo de vida del producto que la empresa ofertará al mercado, se observa que este está en la etapa de introducción, debido fundamentalmente, a que el concepto de las microcervecerías propiamente tal, es nuevo en Chile, ya que los anteriores intentos de comercializar una cerveza artesanal en Chile han tenido otros enfoques.

Los ciclos de vida de las empresas que dan servicios sustitutos al mercado, es decir los Pubs, tienen un ciclo de vida de máximo tres años, pasando de moda rápidamente. Los restaurants, si no son bien administrados y no se manejan correctamente los momentos de la verdad y no se pone atención en mantener la calidad inicial del producto, igualmente desaparecen en un tiempo relativamente largo.

Es por ello, que la microcervecería deberá tratar de matener la calidad, tanto en el servicio como en el producto, para poder posicionarse correctamente en la mente del consumiodor y poder alargar lo más posible el ciclo de vida de forma de poder pasar a formar parte de los locales tradicionales que existen en Santiago y que siguen diferenciándose del resto y manteniendo sus ventajas competitivas, cómo por ejemplo el Münchner, el Herd for Grill, etc, del sector El Bosque.

La empresa oferta un producto de consumo final, no durable, de busqueda. Es de busqueda porque no es un producto que se consuma todos los días. es un producto exclusivo, de alto precio, pero que sin embargo, no tiene un gran impacto en el bolsillo del mercado objetivo. Es también un servicio, que, como todos los servicios tiene la particularidad de se consume el mismo momento en que se fabrica. De ahí la importancia de todos los momentos de la verdad y del personal de primera línea, que será el encargado de representar a toda la empresa en estos momentos, creando una imagen buena o mala de la empresa.

PLAZA (o DISTRIBICIÓN)

La empresa para distribuir su producto, utilizará el canal directo, es decir, la empresa misma se encargará de comercializar sus productos, sin recurrir a ningún tipo de intermediarios.

La empresa comercializará sus productos en un único punto de venta en la capital, que estará situado en la comuna de Providencia, de forma de estar lo más cerca posible de el mercado objetivo. Al comercializar un tipo de cerveza único en Chile y generar un servicio único y exclusivo en la industria, se debe tener solamente un único punto de venta, caso contrario se perdería esa percepción de exclusivo que debe tener el mercado objetivo acerca de la microcervecería.

PROMOCIÓN

Dado que el concepto de las microcervecerías que se pretende introducir en esta oportunidad es nuevo en Chile, se lo debe comunicar al mercado objetivo de diversas formas, sin que esto afecte la percepción de exclusivo, que se pretende dar al lugar.

Para ello se debe anunciar a la firma en periódicos que sean leídos por el mercado objetivo de la empresa, es decir El Mercurio, La Estrategia, El Diario. También se debe buscar que los críticos de los diferentes suplementos de los periódicos destinados a la gastronomía dediquen buenas críticas a la microcervecería, invitando a la gente a probar los productos y el servicio en cuestión.

También se hará un mailing directo, para informar e invitar a los clientes a ir a la microcervecería a probar los productos y a disfrutar de los servicios que la empresa brinda. Para ésto hay que comprar una base de datos. El mailing debe respaldar la

imagen de exclusivo y fino que la microcervecería intentará pocisionar en la mente de los clientes.

Por último se deben poner anuncios en la radio que oiga el mercado objetivo de la empresa.

En las empresas de servicios es fundamental servir bien a los clientes, de forma que estos se creen una imagen positiva de la empresa y lo comuniquen a sus amigos y conocidos, de forma que sus amigos concurran al local sabiendo que la persona que les habló bien del local, ya tuvo una experiencia positiva en la microcervecería. Esta es la mejor forma de mantenerse bien posicionados y de atraer a nuevos consumidores, que con el tiempo se vuelvan clientes.

Caso contrario es el que sucede cuando el servicio que se presta es malo,entonces el consumidor se crea una mala imagen de la empresa, no vuelve nunca más, y de paso cuenta su experiencia negativa con la empresa a una serie de personas conocidas por él, que con lo que oyen, ya no quieren ni siquiera venir a probar el servicio y los productos que la empresa brinda. Así, no sólo se perdió un cliente, sino que éste auyentó a varios más.

4.3.- ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA[1]

Para estimar la demanda por los productos y servicios de la microcervecería, en primer lugar, se procedió a determinar la cantidad de personas del grupo socio-económico ABC1, que resultó ser 313.178. Para éste cálculo se consideró sólamente las personas que viven en las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa y Vitacura.

En segundo lugar, se procedió a obtener el número de personas ABC1, que están entre los 24 años y los 55 años. La población de Santiago, que se encuentra en esa distribución por edad, es el 40,05 % de la población total. Por lo tanto, se calculó que el número de personas ABC1 en ese rango de edad es 126.890.

Para continuar con el análisis, se tomaron los datos obtenidos de la investigación de mercado, donde se encontró que el 74 % de las personas encuestadas preferían ir a locales ubicados en las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes al momento de salir.

También se tomó en cuenta el dato que señala que el 68 % de las personas entrevistadas gustan de la cerveza.

Luego de multiplicar el número de personas ABC1, de edad entre 24 y 55 años, por los factores de estilo de vida y gusto por la cerveza, se obtiene que 63.851 personas serían aquellas que podrían visitar la microcervecería. Este sería el mercado potencial.

---

[1]Todos los datos usados aquí acerca de la cantidad de personas, de los grupos socio-económicos, y de la comuna de residencia se obtuvieron de ICCOM Ltda. Para más detalles ver Anexo # 3.

A continuación se explica todo con más detalle:

Distribución de las personas por comuna.-

Comuna	# de personas ABC1	Distribución por edad
La Reina	28843	11687
Las Condes	108579	43996
Lo Barnechea	13226	5359
Providencia	69963	28349
Nuñoa	49661	20123
Vitacura	42906	17386
	313178	126890

Nota: La distribución por edad se hizo considerando que el porcentaje de la población entre 24 y 55 años, es el 40,52%.

En la entrevista realizada con el propósito de llevar a cabo un estudio de mercado concluyente descriptivo, se obtuvo que el 74 % de las personas del grupo socio-económico ABC1 escoge lugares ubicados en las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura, sector de la capital donde también se ubicará la microcervecería. Es por ello que se multiplicó el total de las personas ABC1 por el factor 0,74.

126.890 x 0,74 = 93.899

Luego se procedió a multiplicar el resultado obtenido por el factor 0,68, que representa el porcentaje de personas que les gusta tomar cerveza.

93.899 x 0,68 = 63.851

Esas 63.851 personas que les gusta, al momento de salir, ir al sector en que la microcervecería estará situada, y que les gusta la cerveza, es la demanda potencial que

existe en Santiago por los productos y servicios que la empresa pretende dar a sus clientes.

Otro dato que se obtuvo de la investigación de mercado realizada indica que la gente del grupo socio-económico al que la empresa sirve, sale en promedio seis veces al mes a restaurants y pubs, con lo que obtiene:

63.851 x 6 = 383.106

Osea que el mercado potencial al que la empresa está dirigido sale en total 383.106 veces al mes.

La empresa tendrá instalaciones con capacidad para atender a 220 personas cómodas simultáneamente, y suponiendo que en el escenario normal se espera que la capacidad sea utilizada 2 veces al día, se tiene que en condiciones normales la empresa debería recibir a 440 personas diariamente.

Recibiendo a 440 personas al día, atendiendo al público 6 días a la semana, ya que se descansa los lunes, la empresa atendería a 10.560 personas mensuales, lo que equivala a decir que la empresa tiene capacidad para servir al 2,67 % del mercado potencial cada mes. (en escenario normal)

Esta poca participación de mercado que se espera alcanzar es una muestra de lo fragmentado que es el sector industrial en el que se va ha competir, sin embargo, producto de la diferenciación, se pueden alcanzar altos retornos como se verá más adelante en los flujos.

Contrastando esto con la producción de la empresa, en escenario normal se espera producir a un 66 % de la capacidad total de la planta, lo que hace 76.960 litros al año, que significan 6.413 litros al mes. Para lograr esta meta en promedio cada persona debería consumir 0,61 litros de cerveza en cada visita, osea un poco menos de dos Shops.

Hay que también tener claro que se espera 440 personas al día en promedio, ya que hay meses altos y bajos en lo que a demanda por producto se refiere. Los meses altos son los de primavera y verano y los bajos son los de invierno y otoño.

5.- ESTUDIO TÉCNICO

5.1.- PROCESO DE PRODUCCIÓN

En la microcervecería son específicamente tres los procesos de producción que se llevarán a cabo; el de la cerveza, el de los alimentos y el del servcio.

CERVEZA

El proceso productivo de la cerveza se desarrollará en un aparato productivo, que no ocupa un área mayor a 120 mts cuadrados. Los siguientes son los insumos que se utilizarán en la producción:

El agua forma más del 90% de la cerveza, por lo que se necesitan 600 mts. cúbicos para una producción de 1000 HL. al año. Para tener una idea 600 metros cúbicos son 600.000 litros, lo que es igual a 6.000 HL. Por lo tanto para producir un litro de cerveza se necesitan 6 litros de agua. Es por ello, que la zona escogida para la ubicación de la planta debe tener acceso a abundante agua potable. Esto no será problema, a pesar de la sequía de la zona central del país, debido a que la zona donde se ubica la microcervecería reciba agua potable de EMOS, empresa que tiene garantizado el sunministro de agua potable a la región metropolitana.

El segundo insumo importante en la producción de cerveza, es la malta, la cual debe ser fermentada para volverse cerveza. Los tipos de cerveza que se producirán en la microcervecería se diferencian por el tiempo y la temperatura a la que es fermentada.

El resto de las materias primas necesarias para la producción de cerveza son el lúpulo y la tierra de diatoméas, que es una tierra blanca compuesta por esqueletos de

organismos marinos microscópicos, que es utilizada como un agente filtrante en la industria y no introduce aditivos a la cerveza.

Por último se usa desinfectantes autorizados, levadura (que facilita el proceso de fermentación), gas y energía eléctrica. Esos son todos los insumos a los que la empresa deberá recurrir para la elaboración de una cerveza de calidad, que sea el factor diferenciador de la microcervecería en el mercado.

EL PROCESO

El proceso se traduce básicamente en una primera parte denominada "cocimiento", donde se hierve la malta, mezclada con el lúpulo, un poco de levadura y bastante agua.

Luego viene la etapa de "fermentación", donde se deja reposar la cerveza después del cocimiento a bajas temperaturas por un periodo que es variable según el tipo de cerveza que se desea producir.

Por último viene la "filtración", que es una parte opcional. Se dice que la cerveza no filtrada viene con todo el sabor a malta y lúpulo y con todas las vitaminas de la cerveza intactas.

Luego de la filtración que es opcional, la cerveza está lista para ser consumida y mientras más pronto mejor, porque la cerveza no es como el vino, que mientras más añeja mejor. En el caso de la cerveza mientras más fresca mejor.

COCINA

La cocina es el lugar destinado a la preparación, elaboración y despacho de los alimentos a los distintos lugares de servicio como restaurant y bar de la microcervecería en los horarios de almuerzo, cena o cuando sea requerido.

PROCESO DE DESPACHO DE PLATOS

Una vez que el garzón ha tomado el pedido, pasa la comanda a la Caja de Adición, en la cual se procesa, poniendo la hora y el timbre de la caja. Sólo una vez que la comanda ha ha sido timbrada por el cajero, ésta es pasada a la cocina , donde se inicia el proceso de preparación y posterior despacho.

En caso de haber alta demanda en la cocina, un maestro designado por el Chef, controla la llegada de comandas, numerándolas con el objeto de respetar el orden de llegada de las mismas. De este modo, el despacho de platos será de acuerdo al orden en que se recibieron los distintos pedidos, disminuyendo así las posibilidades de reclamo de los clientes por sobretiempo de espera.

En el caso de platos calientes, una vez que estos van siendo despachados, se depositan en el mesón caliente, en orden a mantener la temperatura mientras son recogidos por el garzón.

Una vez que el plato es despachado, el maestro designado efectúa una marca en la comanda, con la cual va controlando la preparación y salida de los siguientes platos. Las comandas procesadas se van acumulando y al final del día son enviadas a costos, donde finalmente se controlarán contra las boletas de la caja adicionista.

CONTROL DE ORDEN DEL CHEF

Este control es una planilla, donde el Chef registra toda la mercadería (porcionada o de alto costo) que entrega a los maestros para su trabajo durante el día.

Este registro de lo entregado se chequea de forma periódica durante el día, contra las comandas procesadas, debiendo cuadrar la cantidad entregada con las despachadas más las devoluciones.

En este control se pueden detectar irregularidades, ya sea de servicio como de despacho, etc.

PROCEDIMIENTOS DIARIOS

Al inicio del día

Comenzando el día, se revisan todas las instalaciones de la cocina, cerciorándose que no haya fugas de gas, agua, cables eléctricos descubiertos o equipo en general en mal estado. Posteriormente, se ponen en funcionamiento todos los equipos, ya sea cocinas, freidoras, marmitas,etc.

Se confecciona un inventario de existencia en la cocina. Se determinan las necesidades del sector y se ve cuánto hay que sacar de bodega. Luego de haber sacado los bienes de la bodega se debe registrar las cantidades o pesos de estos.

Estando conforme con el control de cantidad o peso, esta mercancía irá a los diferentes lugares, donde se procesará para las diferentes necesidades.

La guía de pedido cuenta con tres hojas las cuales se distribuyen: 1 Costos, 1 Bodega y 1 cocina.

Durante el día

Durante el día se efectúan todos los procesos de preparación, elaboración y despacho de los alimentos. Además se efectúan en forma periódica los controles de calidad y orden del Chef.

Al término del día

Se hacen los pedidos de compras para el día siguiente. Se verifica que todos los equipos queden sin funcionar o apagados. Se chequearán especialmente los aparatos eléctricos. Se verifica el buen estado de los equipos, artefactos e implementos, avisando de inmediato en caso de encontrar alguna anomalía. Se hace nuevamente le control de orden del Chef y se guarda toda la mercadería sobrante.

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El Maitre del restaurant es el responsable de todas las fases del servicio, incluyendo la apariencia del restaurant y sus empleados, para que los clientes se sientan bien.

El Maitre es la persona que lleva a los clientes a su mesa. Supervisa que nadie se niegue a dar servicio y ve que no haya desperdicios y ineficiencias. Él deberá revisar la apariencia del restaurant y de los empleados antes que se abra a la atención de público. Los puntos de importancia en el restaurant a ser revisados son: Techos, puertas, ventanas, ceniceros, lámparas, base de floreros, espejos, cortinas, sillas, saleros, salseras, palntas ornamentales, paredes, manteles, arreglos de mesa, menú, etc.

Cada garzón debe presentarse ante el Maitre antes de comenzar la jornada, a fin de controlar el vestuario y apariencia personal. En esta inspección asigna el número de mesas que cubrirá cada garzón.

El Maitre y todo el personal de la microcervecería deben saber:

- El precio de todas las entradas y platos del menú.
- Preaparación de las y de los platos del menú.
- Tiempo aproximado requerido para preparar las órdenes.
- Aconsejar sobre el tipo de orden hecha.
- Aconsejar sobre las cervezas que se ofrecen y que son de la casa y saber cuales son las características de cada una.

El Maitre aprovechará las reservas efectuadas para conocer el nombre de sus clientes, ya que muchos de ellos consideran de gran distinción ser conocidos por al Maitre, particularmente en un restaurant de lujo.

Cortesía y amabilidad deben ser reglamento para servir a los clientes; éstos se sentirán muy satisfechos si se les dirige hasta la mesa, se aparta la silla para que se sienten y se coloca el menú en frente de cada uno de ellos.

A la salida es muy importante que el Maitre les diga algunas palabras, para lo cual se deberá encontrar cerca de la puerta y en posición de hacerlo con naturalidad, facilidad y soltura.

SUPERVISIÓN DEL SERVICIO

Dentro de una serie de aspectos que el maitre debe vigilar, una tremendamente importante es el tiempo que pasa desde que el cliente se sienta hasta que se le sirve. También importa el tiempo entre cada plato. Una de las principales razones para que haya demoras es que el garzón toma 2 ó 3 órdenes al mismo tiempo o que habla con otro empleado, olvidando que los clientes están esperando. Estos errores en el servicio no pueden ser tolerados y deben ser controlados por el maitre.

El maitre deberá tener reuniones periódicas con el gerente y con el chef , de forma de ver la posibilidad de minimizar estos errores de servicio y mejorar la coordinación entre la cocina, el restaurant y el bar. Esto no se puede efectuar mientras la microcervecería está atendiendo al público ya que el movimiento no lo permitiría.

El maitre tiene la responsabilidad de presentar al cliente la cuenta, inmediatamente que vea que el cliente está listo para salir. Esto requiere mucho tacto, debido a que el anticiparse puede generar malestar en el cliente, al pensar que se le está echando.

Nunca el maitre deberá llamar la atención al garzón delante de los clientes, debido a que esto molesta al cliente y humilla al garzón, desmotivándolo. Si el garzón comete errores durante el servicio, el maitre lo llamará a su oficina y le hablará en privado a cerca de los errores cometidos.

GARZONES

Cortesía y rapidez son dos aspectos indispensables. Los garzones deben estar atentos a cualquier solicitud, de forma de generar "momentos de la verdad" exitosos.

Duando es tomada una orden, siempre deberán anotarse las preferencias del cliente, como por ejemplo, carne bien cocida o término medio, etc. Esto ayudará a que no se tenga que volver siempre a la cocina para ratificar errores.

Cuando en la mesa hay un grupo de personas y ninguna está actuando como anfitrión, es mejor tomar las órdenes cerca de la mesa, siguiendo la secuencia de derecha a izquierda o viceversa. De esta manera no se olvidará ninguna orden y cuando el garzón vuelva, será fácil poner frente a cada persona la orden pedida.

Todo el persoanal representa a la microcervecería y por eso su apariencia es de vital importancia, partiendo porque, además, ninguna comida parecerá sabrosa si es servida por un mesero con apariencia descuidada. Los uniformes deben estar muy limpios y bien planchados. En caso de que algunas gotas de comida se hayan derramado sobre el uniforme, deberá cambiarlo enseguida. Las manos y uñas deberán estar siempre limpias y cuidadas, al igual que el cabello, que debe estar bien cortado.

FORMALIDADES PARA LA RECEPCIÓN DE UN CLIENTE

Los siguientes pasos deberán ser observados por el personal de la microcervecería al recibir, acomodar y atender a los clientes. Sólo siguiendo estos pasos se logrará alcanzar el posicionamiento deseado en la mente de los clientes.

RECEPCIÓN Y ACOMODACIÓN

Se debe saludar siempre a los clientes con naturaleza, correción y simpatía, luego se debe dejar al cliente un tiempo adecuado para que observe el local y escoja el lugar donde desea sentarse. Se debe procurar darse cuenta quién es el anfitrión, caso que lo haya, para tener eso presente durante el tiempo que vaya a durar su visita al lugar. Por último es necesario cerciorarse que el cliente se encuentre cómodo en el lugar escogido.

Luego se debe entregar el menú y dar un tiempo para que el cliente pueda escoger con calma lo que desea servirse. Se debe recomendar los tipos de cerveza que se producen en el lugar, indicando cuáles son sus características principales.

ANOTACIÓN DEL PEDIDO Y ORDEN PARA SU PREPARACIÓN

Después de haber esperado un tiempo prudente para que el cliente escoga con calma lo que va ha pedir, se le debe preguntar su preferencia y anotarla en la libreta de órdenes (comandas). Se deben anotar las observaciones que formule el cliente para su comida. Se debe anotar también el número de mesa, la fecha, la hora en que fue entragada la orden y la clave o inicial del garzón.

DEBERES PARA CON LA CLIENTELA

Al recibir al cliente se lo debe saludar con amabilidad y cortesía. En caso de que el cliente se encuentre indeciso para seleccionar un lugar donde sentarse, hay que darle tiempo y después recomendarle alguno.

Cuando se solicite algún servicio, se lo debe atender con prontitud y amabilidad. En caso de contrariar algún deseo del cliente, se deben presentar las excusas lo antes posible, haciendo ver el motivo y ofreciendo una solución clara y diplomática.

Nunca aconsejar hasta que el cliente pregunte.

5.2.- CAPACIDAD DE LA EMPRESA

El aparato productivo que la empresa está adquiriendo es una planta que cuenta con una capacidad de producción de 1.000 barriles al año[1], lo que es igual a 117.388 litros al año. Esta capacidad puede ser fácilmente ampliada, ya que el costo adicional de los equipos para una posible ampliación es relativamente bajo, en relación al costo del equipo base, que es el que se tiene.

El local donde funcionará la microcervecería tiene una superficie construida de 650 mts cuadrados contruidos, lo que tiene un costo para arriendo de UF 400 mensuales.

De los 650 metros cuadrados, la microcervecería ocupará 120, la cocina 100, el restaurant 200 y el bar 120 metros cuadrados, dejando el resto para oficinas y demás dependencias.

El restaurant, con sus 200 metros cuadrados de superficie tiene capacidad para recibir a 150 personas cómodas, sentadas, con mesa. Esto equivale a decir que se tendrán 42 mesas, con 4 sillas cada una.

El bar, con 120 mts. cuadrados, de los cuales 50 serán ocupados por el bar, tendrá 10 mesas, con 4 sillas cada una y además 30 taburetes al rededor del bar, lo que hace en total una capacidad de 70 personas cómodas.

En total el lugar tendrá capacidad para 220 personas.

---

[1]Ver Anexo # 4

5.3.- LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En éste negocio es indispensable para el éxito de la empresa el estar cerca de los clientes, en un sector que sea familiar para ellos y que lo consideren seguro.

Además existen sectores que son relacionados por los clientes con determinados estilos de vida. Por ello el sector escogido debe ser percibido como un sector donde predomine un estilo de vida acorde con el que la empresa pretende acaparar.

Por todo lo anterior se determinó que el local tiene que estar situado en alguna de las comunas donde el mercado objetivo acostumbra a salir, y es por ello que se debe ubicar el lugar en alguna de las siguientes comunas; Providencia, Vitacura o Las Condes.

La empresa no encontró impedimento alguno para situar sus instalaciones en las comunas anteriormente mencionadas. Las diferentes municipalidades indicaron que el único requisisto escencial con el que se tiene que cumplir es el de obtener la autorización del Departamento de Higiene Ambiental (S.N.S), que debe verificar que el lugar cumple con todos los requisitos sanitarios adecuados. Sin ella no se obtendrá la patente. La planta cervecera no tendrá problemas en este aspecto, ya que no emite olores ni ruidos molestos para los vecinos. Prueba de ello está en que la mayoría de las microcervecerías están ubicadas en lugares céntricos de las ciudades, paseos peatonales, etc, sin molestar a los vecinos ni a los paseantes.[2]

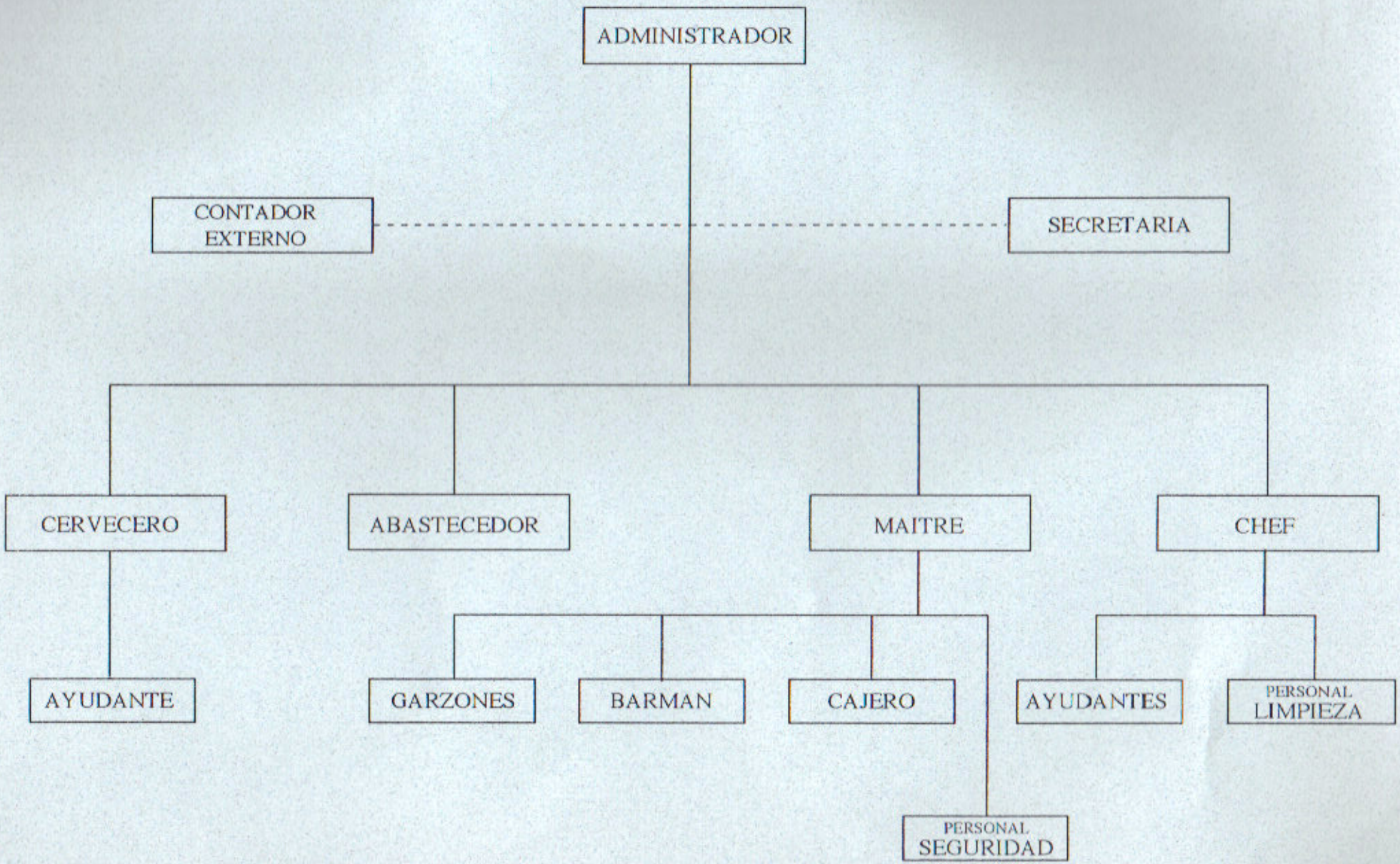
---

[2]Ver Referencias Anexo # 4.

6. ORGANIZACIÓN INTERNA

En el siguiente sector, se verá el organigrama,el análisis de cargo, las políticas de selección y contratación de personal y la política de remuneraciones imperante en la microcervecería.

ORGANIGRAMA MICRO CERVECERIA



6.2.- ANÁLISIS DE CARGO

En las siguientes páginas se hará un análisis de los cargos que aparecen en el organigrama. Más específicamente se hará una descripición de los cargos, donde quedarán claramente explicadas las distintas responsabilidades y obligaciones de éstos.

SECCIÓN ADMINISTRACIÓN

a) ADMINISTRADOR

Es el representante legal de la empresa. Su función será la de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las distintas áreas. Es la persona que representa a la microcervecería ante las autoridades y entidades oficiales y ante las diversas cámaras o asociaciones de las que la empresa sea miembro.

Es el responsable de fijar las políticas generales de la empresa para el logro de los objetivos establecidos, así como velar por el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa. También debe velar por el cumplimiento de todas las leyes legales y administrativas.

Debe propiciar metas, que estén de acuerdo con el propósito y la misión de la empresa, y es el encargado de coordinar y fiscalizar las diferentes actividades de las áreas o unidades de servicio para poder planificar los distintos objetivos de la empresa. Para ello deberá generar mecanismos de comunicación y coordinación con las distintas personas encargadas de las diferentes secciones.

Será responsable por el manejo financiero de la empresa, y deberá buscar en todo momento maximizar el valor presente de los flujos futuros para los accionistas.

Debe velar porque existan las herramientas y condiciones adecuadas de trabajo para que los empleados se desarrollen positivamente tanto en el aspecto laboral como en el humano, sin perder la motivación y actitud de servicio tan necesarias en este tipo de empresa.

Debe mantenerse informado constantemente de los aspectos internos y externos que puedan tener alguna repercución directa o indirecta en la empresa, a fin de poder anticipar movimientos competitivos, responder adecuadamente a distintas amenazas o aprovechar oportunidades que se puedan generar para la empresa.

Debe firmar cualquier tipo de contrato necesario para el desenvolvimiento normal de las actividades de la empresa.

b) CONTADOR EXTERNO

Su función primordial es la de mantener información económica y finaciera confiable, oportuna y precisa, así como cumplir con las normas del Servicio de Impuestos Internos y con las necesidades de información propias de la empresa. Además tendrá bajo su responsabilidad las leyes sociales del personal. (A.F.P., ISAPRE, licencias, vacaciones, anticipos, etc.)

c) SECRETARIA

Deberá cumplir responsablemente con las órdenes entregadas por la gerencia, y por los diferentes jefes de sección (cervecero, chef, maitre), como por ejemplo tipear y enviar cartas, hacer y contestar llamadas telefónicas, etc.

Tendrá que mantener y realzar la imagen del lugar con una buena presencia y predisposición tanto con sus supériores como con el personal subalterno.

SECCION COCINA

a) CHEF

Tiene la función de planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar el trabajo realizado en la sección cocina, asegurando el cumplimiento de los estándares y cumplir con las metas de costo y producción fijadas por la gerencia.

Debe velar constantemente porque se cumplan los estándares de calidad, procurando de esta manera un servicio eficiente y superior, también debe establecer los estándares de presentación y preparación para los diferentes alimentos ofrecidos por la microcervecería.

Debe desarrollar acciones que motiven al personal bajo su dependencia y debe estar atento a los comentarios, quejas o requerimientos de los clientes, tomando acción en cada caso personalmente. Debe exigir a su personal el cumplimiento de las normas de disciplina y profesionalismo.

Debe participar en los procesos de selección y contratación del personal y determinar las acciones para capacitar y entrenar al personal según las necesidades de éste. De la misma forma debe observar y evaluar el desempeño de todo el pérsonal de área, en relación al servicio, trato con los compañeros, ejecución de sus funciones y presentación personal.

Debe establecer políticas y procedimientos de higiene y sanitización a lo largo de todo el proceso de manufactura de un alimento o de una bebida. También debe controlar el estado de los equipos a su cargo, recomendando cambios, mantención y remplazos.

Debe llevar un control del registro de existencias actualizado en refrigeradores y en bodegas.

Por último, debe asegurar la entrega de un servicio de excelencia, dando el ejemplo al personal y debe controlar a los ayudantes, en su operación, higiene, trato, honestidad y profesionalismo.

b) AYUDANTES DE COCINA

Le corresponde realizar todas aquellas funciones que tiene relación con la preparación de alimentos y la correcta presentación de estos. Debe elaborar, preparar y despachar a los diferentes servicios.

Deberá mantener constantemente el cumplimiento de los estándares prefijados por los superiores y controlar el estado de los equipos a su cargo recomendando cambios. mantención y reemplazos.

Verificará la calidad de los productos de acuerdo a los estándares prefijados, devolviendo aquellos que no cumplan con los estándares requeridos.

En definitiva, deben lograr las metas impuestas en cuanto a calidad de servicio, aprovechamiento de insumos y atención al cliente.

c) ENCARGADO DE LIMPIEZA

Es el responsable del funcionamiento, limpieza, y mantención correcta de todos los equipos. Acomoda y reparte loza y cristalería a los diferentes centros de servicios. Limpia el plaqué, lava ollas, cacerolas, marmitas, etc.

SECTOR RESTAURANT

a) MAITRE

Debe supervisar el montaje del restaurant y el bar y controla las reservaciones. También es la persona que da la bienvenida a los clientes y los conduce a su mesa. Debe distribuir la clientela equitativamente en las diferentes áreas. Debe supervisar el trabajo de los garzones e interviene en los problemas que puedan generarse entre ellos y los clientes. Debe tener excelente presentación, amabilidad y tener conocimiento del idioma inglés.

Debe asegurar la entraga de un servicio de excelencia, dando el ejemplo al personal. Debe controlar al personal de servicio en su operación, higiene, trato, honestidad y profesionalismo.

Es el responsable del funcionamiento y mantención correcta de todos los equipos de su área, y es el encargado de confeccionar turnos, programar vacaciones y permisos del personal del área, controlando su asistencia de acuerdo a lo estipulado en su contrato.

Debe desarrollar acciones que motiven al personal bajo su dependencia y debe velar constantemente porque se cumplan los estándares de calidad, procurando de esta manera un servicio eficiente y superior.

Debe estar atento a los comentarios, quejas o requerimientos de los clientes, tomando acción en cada caso personalmente.

Debe observar y evaluar el desempeño de todo el personal del área, en relación al servicio, trato con compañeros, ejecución de sus funciones y presentacion personal. Debe

realizar realizar reuniones periódicas con su personal, para el análisis de situaciones puntuales, tales como: programación de servicio de platos y tragos, control de higiene, cambios en las cartas, etc.

b) GARZONES

El garzón deberá operar, coordinar y controlar el accionar suyo con el maitre. Le corresponde realizar todas aquellas funciones que tienen relación con el servicio de alimentos y bebidas y asegurar un servicio de excelencia.

Se debe presentar al trabajo debidamente aseado, tanto el cuerpo como el uniforme.

Debe dar al cliente menús, ceniceros, etc, y atenderlos en todo lo que ellos deseen. Dobla servilletas y es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, etc. Debe poder sugerir todo tipo de alimentos y bebidas y debe saber de qué se tratan los platos y los tipos de cervezas que se ofrecen en el lugar, sus ingredientes, etc. Es el que toma las órdenes respectivas. También solicita al cajero el talón por la cuenta del cliente, presentándosela posteriormente al mismo.

c) BARMAN

El barman debiera operar, coordinar y controlar el accionar suyo en conjuntocon el maitre. Le corresponde realizar todas aquellas funciones que tienen relación con el servicio de bebidas de la microcervecería.. Debe asegurar la entrega de un servicio de excelencia y le corresponde ser el responsable del funcionamiento y mantención correcta de todos los equipos. debe levantar inventarios diarios y solicitar lo faltante a abastecimientos. También sirve las bebidas para que los garzones las lleven a las mesas.

En algunos casos toma órdenes directas de los clientes y recibe el pago, que entrega a caja a través de la comanda. Por último es el encargado de elaborar un muestrario de bebidas y tragos para el consumo.

d) CAJERO

Son los encargados de dar las boletas y las facturas correspondientes, de recibir el dinero por concepto del consumo y de dar el vuelto en caso que sea necesario. Debe sellar todas las órdenes de pedidos e ir registrando lo que se va consumiendo. Por último deben cuadrar la caja con el monto que figura en las boletas.

SECTOR CERVECERÍA

a) CERVECERO

El cervecero es el encargado de planificar, dirigir, organizar y controlar toda la producción de la cerveza que ofertará la empresa. Debe mantener una calidad excelente y un producto uniforme, estable, que guste a los clientes. Debe mantenerse comunicado con abastecimientos, para saber exactamente cuándo realizar los pedidos de los insumos necesarios. También debe realizar reuniones periódicas con la gerencia general para definir la cantidad a producir.

Es la persona encargada de conducir los paseos por la planta de los clientes y explicar todo el proceso productivo de la cerveza. Para ello debe contar con una capacidad de comunicación interpersonal, ya que debe explicar el proceso con amabilidad y simpatía y debe responder a todas las preguntas que surjan. Él es una parte importante dentro de los muchos "momentos de la verdad" que el personal de la empresa debe enfrentar diariamente.

Debe supervisar a los ayudantes de la sección cervecería en su trabajo y debe saber motivarlos, corrigiéndo sus errores y explicándoles la forma correcta de hacerlo. También debe ser la persona que esté involucrada en el proceso de selección y contratación del personal de su sección, así como en los procesos de capacitación, donde él debe detectar y recomendar dónde esta hace falta.

b) AYUDANTES

Los ayudantes de la sección cervecería deben colaborar al cervecero en el proceso productivo y obedecer sus órdenes. Deben tratar de aprender también todos los pasos necesarios para producir una cerveza de calidad excelente y lo más estable posible. Deben estar también siempre presentables y responder a las consultas de los clientes en los tours por la planta que se efectuarán diariamente. También son los encargados de mantener la apariencia externa de la planta en forma implecable para que los clientes se lleven una impresión buena en todo momento.

ABASTECIMIENTOS

a) ABASTESOR

Es la persona que debe estar permanentemente en contacto con las diferentes secciones de la empresa para ir comprando los distintos insumos en los mopmentos presisos de forma de no afectar la producción y el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Debe mantener buenas relaciones con los proveedores y debe tener una cartera de proveedores alternativos, para recurrir a ellos en determinadas circunstancias.

6.3.- SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Será el directorio de la empresa quien defina la contratación del gerente general, y luego el directorio en conjunto con el gerente general tomarán decisiones a cerca de la contratación de los jefes de las diferentes secciones (cervecero, chef, maitre). La decisión de la contratación del resto del personal estará a cargo de los jefes de cada sección.

El reclutamiento se realizará a través de fuentes externas en la primera etapa de la empresa, en las etapas posteriores existirá la posibidad de recurrir a fuentes internas, en caso de que se cuente con la persona idónea en el interior de la organización. Caso contrario se continuará con las fuentes de reclutamiento externo.

De todas formas la empresa pretende alcanzar con el tiempo un indice de rotación de personal lo más bajo posible.

El proceso de selección hasta llegar a la contratación, sigue las siguientes etapas en la microcervecería:

1.- Definir el perfil de cargo y las caracteristicas personales requeridas para ocuparlo.

2.- Solicitar por medio de instituciones o contactos personales, candidatos posibles a ocupar el cargo.

3.- Solicitar y recepcionar curriculum.

4.- Entrevistar al postulante para formarse una opinión directa de la persona.

5.- Verificar antecedentes del postulante preseleccionado.

6.- Efectuar un examen práctico al postulante de los conocimientos exigidos para el cargo.

7.- Solicitar un examen médico que señale que el postulante no cuenta con ninguna enfermeda que pueda ser contagiosa y que ponga en peligro al resto del personal y a los clientes de la empresa.

8.- Mantener al empleado en observación mientras atraviesa por un periodo de prueba, el cual no debiera superar los 30 días.

Una vez que el candidato es aceptado, se fijará la remuneración, horarios,beneficios adicionales, etc, es decir, se pactarán los derechos y deberes de ambas partes contratantes.

6.4 REMUNERACIONES DEL PERSONAL

CARGO	Cantidad	Mensual	Total Mensual	Anual
Gerente General	1	92	92	1196
Contador Externo	1	15	15	195
Secreteria	1	24	24	312
Chef	1	60	60	780
Ayudantes	3	17	51	663
Personal de limpieza	2	13	26	338
Maitre	1	60	60	780
Garzones	12	13	156	2028
Barman	2	15	30	390
Cajero	2	17	34	442
Personal de Seguridad	1	10	10	130
Cervecero	1	60	60	780
Ayudantes	2	17	34	442
Abastecedor	1	50	50	650
	31		702	9126

Nota: Todos los datos están expresados en UF
Nota: Remuneraciones Líquidas

La política de remuneraciones que se aplica en la microcervecería busca ser lo más, internamente hablando, equitativa y, externamente hablando, competitiva.

También hay que considerar que en el cálculo del total de remuneraciones anuales que paga la firma, se multiplica las remuneraciones mensuales por 13 meses, ya que se considera un sueldo extra al año por concepto de aguinaldo.

Las remuneraciones crecerán al 5 % anual, debido al crecimiento de la economía y de la población activa.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

El siguiente capítulo es un análisis de todas las variables financieras que se verán traducidas en el flujo de caja del siguiente capítulo. Acá se presenta un análisis detallado de los inscisos del flujo de caja, con las correspondientes explicaciones de cómo se llegó a cada monto. Por último, es necesario destacar, que todos los datos utilizados en el capítulo están expresados en UF, a no ser que se explicite lo contrario.

7.1.- INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial es aquella en que se tiene que incurrir para que la empresa comienze a operar en forma normal.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la inversión inicial:

INVERSIÓN INICIAL EXPRESADA EN U.F.	
	Monto
Inversión en activos fijos	16100,08
Honorários	52,14
Publicidad y promoción	331,06
Gastos de puesta en marcha	2870
Capital de Trabajo	621,08
	19974,36

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

La empresa no es dueña del local, donde produce la cerveza, la comida y los servicios que presta, y donde los comercializa. El costo del alquiler mensual de unas instalaciones con las características que una microcervecería requiere está estimado en UF 400. En la inversión inicial se consideran 7 meses de pago de alquiler, 6 de los cuales son por el tiempo antes de salir al mercado que se requieren tener las instalaciones para adecuarla y decorarla según los requerimientos. El séptimo mes que se considera en la inversión inicial es por el mes de garantía que hay que pagar al momento de firmar un contrato de arriendo.

El costo de la remodelación del lugar, en función de las necesidades de la microcervecería está estimado en U$ 12.000, es decir UF 381, 48.

Todo lo que invierte en equipo considera la planta de producción cervecera, el equipamiento de la cocina, el bar y el restaurant, es decir, considera por ejemplo, 2 cocinas industriales, todo lo relacionado a mueblería, etc. En total esta inversión asciende a UF 9455,72.

También se considera una inversión en decoración que asciende a U.F. 3.000. Esta inversión es particularmente importante para generar todo el ambiente de "museo cervecero", que es un factor diferenciador.

El último compomente de la inversión en activos fijos, está compuesto por una camioneta Chevrolet LUV, que cuesta UF 341,48 y que servirá básicamente para la función de abastecimientos.

A continuación se presenta una lista detallada de lo que considera como inversión en activos fijos.

Inversión en activos fijos	
	Inversión
Cervecería	7950,75
Recepción	19,83
Bar	381,26
Cocina	531,61
Oficinas Administrativas	223,63
Restaurant	322,16
Alquiler (7 meses)	2800
Remodelación	381,48
Camioneta	341,48
Servicio Restaurant	35,18
Decoración	3000
Otros	112,7
Total	16100,08

EQUIPAMIENTO

Cant.	Equipo	Valor unitario en pesos	Valor en UF.	Total en UF.
Microcervecería				
1	Planta de Producción	79420000	6040,15	6040,15
	Importación:			
	18 % IVA			
	11 % Aranceles	23031800	1751,64	1751,64
Total				7791,79

Recepción				
1	Mueble Mostrador	208000	15,82	15,82
1	Mesón	52480	3,99	399
	Decoración	1000000	76,05	76,05
Total				95,86

Cant.	Equipo	Valor unitario en pesos	Valor en UF.	Total en UF.
Bar				
1	Silla cajero	37900	2,88	2,88
1	Estante Portabotellas	320000	24,34	24,34
1	Caja Registradora	208772	15,88	15,88
1	Barra en forma de "U"	905000	68,33	68,83
2	Shoperas	276500	21,03	42,06
30	Taburetes bar	19816	1,51	45,21
10	Mesas cuadradas de madera	31690	2,41	24,1
40	sillas	16723	1,27	50,87
300	Vasos	944	0,07	21,54
500	Shops	1620	0,12	61,6
50	Jarras de 2 Lts.	2340	0,18	9,24
	Otros	200000	15,21	15,21
	Decoración	2000000	152,11	152,11
Total				533,87
Cocina				
2	Cocinas Industriales	292201	22,22	44,45
1	Freezer Industrial	354604	26,97	26,97
1	Refrigerador	252531	19,21	19,21
2	Lava Platos	150220	11,42	22,85
6	Muebles de cocina	16631	1,26	7,59
3	Hornos a Microondas	96530	7,34	22,02
35	Racklets	32100	2,44	85,45
35	Fondues	12200	0,93	32,47
	Artefactos Eléctricos	250000	19,01	19,01
	Utensilios	468000	35,59	35,59
Total				315,61
Restaurant				
40	Mesas Cuadradas	35373	2,69	107,61
160	Sillas	16723	1,27	190,78
25	Mesitas Auxiliares	12503	0,95	23,77
	Decoración	2000000	152,11	152,11
Total				474,27

Cant.	Equipo	Valor unitario en pesos	Valor en UF.	Total en UF
Oficinas Administrativas				
3	Escritorios Gerencia	96000	7,3	21,9
1	Escritorio Secretaria	51308	3,9	3,9
8	Sillas	16723	1,27	10,17
3	Computadores	499000	37,95	113,85
2	Impresoras	103000	7,83	15,67
1	Estante	20523	1,56	1,56
2	Líneas telefónicas	200000	15,21	30,42
1	Fax	180000	13,69	13,69
	Útiles y papelería	164000	12,47	12,47
Total				223,63
Servicio Restaurant				
560	Vajilla	708	0,05	30,15
560	Cubiertos	118	0,01	5,03
Total				35,18
Otros				
4	Extintores	153017	11,64	46,55
60	Uniformes	12503	0,95	57,05
1	Casilleros Personal	57000	4,34	4,34
2	Muebles Bodega	31324	2,38	4,76
Total				112,7
Movilidades				
1	Camioneta Chev LUV	4490000	341,48	341,48
Total				341,48

ARRIENDO, REMODELACIÓN Y DECORACIÓN

6	Arriendo	400	2400
1	Garantía	400	400
	Remodelaciones	381,48	381,48
	Decoración	3000	3000
Total			5781,48

HONORARIOS

La empresa debe incurrir en los siguientes gastos por de honorarios a el abogado y al constructor.

El trabajo del abogado consiste en realizar todos los trámites necesarios para el arrendamiento de las instalaciones, donde la empresa desempeñará sus labores diarias y también llevar a cabo todos los trámites necesarios para la constitución de la sociedad. Por esto, se cancela al abogado un equivalente a un 2 % del valor de total de los trámites.

El constructor es la persona encargada de remodelar el local para adecuarlo a las necesidades de la microcervecería. Por eso cobra un 10 % del total de la obra.

Honorarios	
Honorario Constructor (10 % de U.F. 381,14)	38,14
Honorario Abogado (2 % de costo de trámites)	14
Total	52,14

Nota: Datos en U.F.

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Los siguientes son los gastos que se deben realizar para que la empresa pueda empezar a funcionar. Acá se deben incluir los gastos en remuneraciones del personal que se debe contratar antes de abrir al público para su entrenamiento, como también todos los gastos relacionados con la constitución de la sociedad y todos los costos que son necesarios para la puesta en marcha de la planta productora de cerveza.

En total, en este caso se deben gastar U.F. 2.870 para la puesta en marcha.

Total de gastos de puesta en marcha (en U.F.)	
Remuneraciones	1407
Creación de la Sociedad	300
Costo Promedio Puesta en Marcha de la Cervecería (ver Anexo # 4)	1163
Total	2870

Remuneraciones			
	Meses	Sueldo	Total UF
Administrador	6	92	552
Cervecero	4	60	240
Chef	4	60	240
Maitre	4	60	240
Secretaria	1	24	24
Ayudantes de cocina	1	17	51
Ayudantes cervecero	1	17	34
Limpieza	1	13	26
		Total	1407

Los gastos por concepto de creación de la sociedad son necesarios para que la sociedad entre en funcionamiento, cumpliendo con las normas impuestas por ley[1]. Estos costos son de U.F. 300.

El costo promedio de puesta en marcha de la microcervecería es de U$ 36.600, lo que equivale a U.F. 1.163. Este cálculo de costos es el estimado por la empresa proveedora de los equipos cerveceros "The Pub Brewing Company"[2].

---

[1]Ver Anexo # 1.
[2]Ver Anexo # 4

GASTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

En este punto se consideran todos los gastos realizados por concepto de la campaña de lanzamiento del servicio. Es importante aprovechar lo mejor posible estos recursos, para que se convierta en una inversión y no en un gasto. Se debe buscar posicionar la empresa en la mente del consumidor, de acuerdo a lo definido en la estratégia comercial. Dado que la empresa se diferencia del resto por dar un producto único y exclusivo, se destinará un porcentaje de la inversión en publicidad al mailing directo que permita establecer un vínculo con los clientes.

Inversión en publicidad y promoción				
Cant.	Item	Valor Unit.	Valor total	Valor UF
2000	Base de datos	300	600000	45,63
2000	Folletos Cuatromía	330	660000	49,89
200	Folletos Cuatromía (hotel)	330	660000	4,99
48	Aviso El Mercurio	137500	6600000	488
48	Aviso Suplemento Wiken	137500	6600000	488
	Evento Lanzamiento	6000	1200000	91,26
1	Páginas Amarillas	1419000	1419000	107,92
Total				1275

CAPITAL DE TRABAJO

En la industria en que está inserta la empresa, el ciclo productivo es bastante corto. Las ventas que hace la empresa son en su mayoría en efectivo, lo que hace que los requerimientos de capital de trabajo sean relativamente bajos, sin embargo, el segmento al que la empresa está dirigida paga muy a menudo sus cuentas con tarjeta de crédito, lo que atrasa la recepción del monto vendido (pero nunca más de un mes). Es por ello y dado que el capital de trabajo varía junto con las ventas, es que se ha decidido usar como capital de trabajo a un monto equivalente a 2 semanas de costos de producción.

Estoa costos, por el crecimiento de la economía, crecen a un 5 % anual, lo que obliga a realizar aumentos en el capital de trabajo en la misma proporción.

Costos de producción (año 97)	En UF		
	Anual	Mensual	2 semanas
Cerveza	1458	121,5	60,75
Alimentos	11551	963	481,32
Servicio	4108	342,33	171,17
Total			713,24

Variación de capital de trabajo										
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Variación anual	35,66	37,5	39,32	41,29	43,35	45,52	47,79	50,18	52,69	55,33

7.2.- FINANCIAMIENTO

La empresa se financiará 100% con capital. Existen 2 socios, que son los que aportan el capital en partes iguales, es decir que cada uno de los socios aportará UF 9.987,18, exactamente el 50% de la inversión total que se hace en esta empresa y que es de UF 19.974,36.

7.3.- INGRESOS POR VENTA

Como se sabe, la empresa venderá cerveza (su producto estrella), comida y dará un servicio de gran calidad.

La empresa cuenta también con una planta de producción cervecera con una capacidad de 117.387 litros al año, y se espera vender en un año normal un 66% de la capacidad total de ésta, lo que equivale a 76.960 litros al año, para lo cual se tendrían que vender 246 litros diarios.

Esto es factible, dada la capacidad de la empresa de recibir a 220 personas cómodamente sentadas en sus instalaciones. Si se presume que en un día normal visiten el lugar 440 personas, cada una tendría que tomar en promedio 0,61 litros de cerveza para cumplir con la meta, lo que equivale a poco menos de dos shops por persona.

También se supone, producto de la investigación de mercado realizada, que el 62% de la gente que visite la microcervecería va ha comer, se obtiene un panorama bastante alentador a cerca de las perspectivas de la empresa, prometiendo dar un retorno alto.

Se venderán los siguientes tamaños de shops:			(En pesos)
	Precio Unit.	Precio por litro	% de la venta
Shop 0,33 lts.	1200	3600	35
Shop 0,5 lts.	1800	3600	35
Jarra de 2 lts.	4000	2000	30

Precio promedio por litro	3120
76960 litros/año x3120 =	240115200
=	UF 18262

Como se mencionó en la última página, se supone que 420 personas visitan diariamente la microcervecería, osea que en una semana de 6 días (se descansa lunes), se recibirán a 2.520 personas, que por 53 semanas hacen 133.560 personas al año, de las cuales un 62 % (82.507 personas) come un plato, que en promedio vale US 10. Por lo tanto la empresa vende al año por concepto de comida un total de UF 26.325.

Eso, sumado a lo que se vende en cerveza, hace que la microcervecería facture un total de UF 44.587 al año. Estas ventas crecen aproximadamente un 5 % al año, por el crecimiento de la economía.

Ventas Totales Estimadas (en UF)	
Cerveza	18262
Comida	26325
Total	44587

7.4 COSTOS DE VENTA

La estimación de costos de venta se ha separado en el costo de producir la comida, el de producir la cerveza y por último, el costo de generar el servicio.

a) COMIDA

Se ha estimado que se venden 82.807 platos de comida aproximadamente al año, con un precio de venta promedio de 10 dólares. De ese monto, en promedio 4 dólares se destinarán a cubrir el costo de los insumos por plato, lo que hace la suma de UF 10.109.

De igual forma debe tomarse en cuenta el costo de la mano de obra directa, que es la del chef y la de sus tres ayudantes, costo que es igual a UF 1.443 anuales.

Por lo tanto, el costo de venta de la comida es igual a UF 11.552 al año.

Costo de Comida (en UF)	
Materias Primas	10109
Mano de Obra Directa	1443
Total	11552

b) COSTOS DE VENTA DE LA CERVEZA

Producción anual estinmada: 76.960 litros

Insumos	Prod: 1000 HL	Prod: 769.60HL	Pesos x unidad	Total Pesos	UF
Malta	15.600 Kg.	12006	159	1908954	145,18
Lúpulo	104 Kg.	80,04	1672	133827	10,18
Agua	600 M3	461,76	115	53102	4,04
Tierra de Diatoméas	156 Kg.	120,06	193	231072	1,76
Desinfectantes	107 Kg.	82,35	209	17211	1,31
Energía Eléctrica	13.603 Kw-h	10469	48	502512	38,22
Gas	3.052 M3	2349	141	331209	25,19
Levadura	2 sobres	1,54	83600	128744	9,79
					235,67
Costos de mano de obra directa					
Cervecero					780
Ayudantes					442
					1222
		COSTO TOTAL CERVEZA			1458

Nota: 1 HL = 100 litro

c) SERVICIO

El costo del servicio está dado por las remuneraciones de todo el personal que está en contacto directo con los clientes, es decir todo el personal del sector del sector del restaurant y del bar. Este costo asciende a UF 4.108 al año.

Costos del Servicio	
	UF
Maitre	780
Garzones	2028
Barman	390
Cajero	442
Seguridad	130
Personal de limpieza	338
Total	4108

Por lo tanto, los costos totales de venta son:

Costos totales de Venta	
	UF
Cerveza	1458
Comida	11551
Servicio	4108
Total	17117

7.5.- COSTOS OPERACIONALES

REMUNERACIONES INDIRECTAS

A continuación se presenta un cuadro con las remuneraciones indirectas correspondientes al personal administrativo de la empresa. El monto total que la empresa deberá pagar para cumplir con éstas obligaciones es de UF 2.353 para el primer año. En los años posteriores estos salarios crecerán a un 5 % anual debido al crecimiento de la economía y de la población activa.

Remuneraciones Indirectas (en UF)	
	Monto
Administardor	1196
Contador externo	195
Secretaria	312
Abastecedor	650
Total	2353

GASTO EN PUBLICIDAD

La empresa, por ser algo exclusivo, y bajo la consigna de que la mejor publicidad que se puede tener es la recomendación de clientes satisfechos, no aumentará su gasto en publidad y promoción. Lo mantendrá igual a lo de la inversión inicial, manteniendo inclusive los gastos del evento de inaguración, ya que se festejará una vez al año, el cumpleaños de la empresa organizando un evento similar. Por lo tanto, el gasto en publicidad y promoción anual será de UF 1275.

GASTOS GENERALES

Gastos Generales Anuales (en UF)	
	Monto
Patentes Municipales	737
Agua, Luz, Gas	350
Teléfono	51
Gastos de mantención	210
Varios	110
Total	1458

Patentes Municipales: Corresponde al 0.5 % semestral sobre el capital propio de la empresa, considerado al inicio del del ejercicio igual al capital social.

Varios: Considera útiles de administración, mantención de oficinas, correos y envío y gastos de mantención de extintores.

SEGUROS

Se contratarán seguros que abarquen incendios, ya sea sobre bienes muebles o inmuebles, robos, destrucción casual o premeditada o cualquier daño material provocado por sismos, inundaciones, terrorismo, etc.

El monto a asegurar será el de la inversión en activos fijos, es decir UF 16.100.

A continuación se presenta una tabla con el monto a asegurar y la prima correspondiente a la cobertura que se está contratando.

Cobertura	Monto Aseg.	Tasa %	Monto Prima UF
Contenido	16100	0,05%	8
Contenido Terremoto	16100	0,18%	29
Riesgos Naturales	16100	0,15%	24
Terrorismo	16100	0,25%	40
Otros	16100	0,10%	16
Total			117

DEPRECIACIÓN

Se deprecia por el método lineal.

Depreciación		
Item	Vida Util	Valor Dep. Anual UF
Cervecería	20 años	389
Cocina	20 años	16
Camioneta	10 años	34
Equipo Oficina	6 años	30
Equipo Restaurant	6 años	63
Equipo Bar	6 años	32
Total		564

MANTENCIÓN DE MÁQUINAS

Se ha estimado que un 5 % del valor de la inversión en activos fijos se destinará anualmente a mantención, debido al alto movimiento al que están expuestos los activos fijos de la empresa, vale decir máquinas, muebles, etc. Se trata de UF 690.

7.6.- IMPUESTO A LA RENTA

Actualmente en Chile, el impuesto a la renta es de un 15% sobre las utilidades.

7.7.- VALOR DE VENTA DE LA EMPRESA

El valor de venta de la empresa es el valor presente de los flujos futuros que ésta tendrá por su propia actividad.

Para estimar el valor de venta de la empresa, se ha considerado el último flujo descontado a perpetuidad a la tasa del proyecto y se lo ha castigado un 20 %. La tasa es un promedio de las tres tasas de descuento que se utilizaron para evaluar el proyecto. Las tasas son 14,42 %, 13,78 % y 13,13 %, dando un promedio de 13,77 %.

7.8.- TASA DE DESCUENTO

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se aplicó el modelo C.A.P.M., donde:

$$Ko = Rf + [\, E(Rm) - Rf \,] \times B$$

Ko : Corresponde a la tasa de descuento del proyecto.

Rf : Corresponde a la tasa libre de riesgo.
En este caso se usa la tasa del PRC a 10 años, que es 6,17%
Al corte de 22/10/96.

E(Rm) : Es la esperanza de retorno de mercado.

[E(Rm) - Rf] : Es el premio por riesgo. (Riesgo por invertir en un país)
En Chile (A-) es 6,50%

B : Corresponde al beta del proyecto, el riesgo del proyecto.

En este caso se utilizó dos betas del S&P, que perfectamente pueden ser aplicados al ambito chileno.

Beta del tiempo libre: 1,26

Beta de entretenimiento: 1,08

Para calcular el Beta de este proyecto se dió igual ponderación a ambos betas y se obtuvo un Beta para el proyecto igual 1,17.

Beta Microcervecería = 1,17

Lo anterior permite determinar la siguiente tasa de descuento:

Ko = 6,17 + [6,50] x 1,17

Ko = 13,77

También se evaluará el proyecto con otras dos tasas, que serán producto de aplicar la misma fórmula, con betas de 1,27 y 1,07, con lo que se obtiene lo siguiente:

Tasa de Descuento del Proyecto	
Beta	Tasa
1,27	14,42 %
1,17	13,77 %
1,07	13,13 %

FLUJO DE CAJA (Escenario Normal)
Expresado en UF (Sin IVA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		44587	46816	49157	51615	54196	56904	59750	62738	65875	71164
Costos de ventas		-17117	-17973	-18871	-19815	-20806	-21846	-22938	-24085	-25290	-26554
MARGEN BRUTO		27470	28843	30286	31800	33390	35058	36812	38653	40585	44610
COSTOS OPERACIONALES											
Remuneraciones Indirectas		-2353	-2470	-2594	-2723	-2860	-3003	-3153	-3310	-3476	-3650
Publicidad		-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275
Gastos Generales		-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460
Seguros		-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117
Mantención		-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690
Arriendo		-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800
Depreciación		-564	-564	-564	-564	-564	-564	-439	-439	-439	-439
FLUJO OPERACIONAL		16157	17467	18786	20171	21624	23149	24878	26562	28328	32179
Amort. Gastos puesta en Marcha		-717	-717	-717	-717						
Utilidad antes de impuesto		15440	16750	18069	19454	21624	23149	24878	26562	28328	32179
Impuesto a la renta		-2316	-2512	-2710	-2918	-3243	-3472	-3731	-3938	-4249	-4827
Valor de venta de la empresa											161138
UTILIDAD NETA		13124	14237	15359	16536	18380	19677	21146	22578	24079	27352
Depreciación		564	564	564	564	564	564	439	439	439	439
Amort. gastos puesta en marcha		717	717	717	717						
Capital de trabajo		-36	-37	-39	-41	-43	-46	-48	-50	-53	-55
Inversión Inicial	-19974										
FLUJO DE CAJA NETO	-19974	14373	15485	16605	17780	18905	20199	21666	22967	24465	27736

FLUJO DE CAJA (Escenario pesimista)
Expresado en UF (Sin IVA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		34794	36534	38360	40278	42292	44407	46627	48958	51406	53976
Costos de ventas		-14763	-15501	-16277	-17090	-17945	-18842	-19785	-20774	-21812	-22903
MARGEN BRUTO		20031	21033	22083	23188	24347	25565	26842	28148	29594	31073
COSTOS OPERACIONALES											
Remuneraciones Indirectas		-2353	-2470	-2594	-2723	-2860	-3003	-3153	-3310	-3476	-3650
Publicidad		-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275
Gastos Generales		-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460
Seguros		-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117
Mantención		-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690
Arriendo		-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800
Depreciación		-564	-564	-564	-564	-564	-564	-439	-439	-439	-439
FLUJO OPERACIONAL		8772	9657	10583	11559	12581	13656	14908	16093	17337	18642
Amort. Gastos puesta en Marcha		-717	-717	-717	-717						
Utilidad antes de impuesto		8055	8940	9866	10842	12581	13656	14908	16093	17337	18642
Impuesto a la renta		-1208	-1341	-1480	-1626	-1887	-2048	-2236	-2414	-2600	-2796
Valor de venta de la empresa											
UTILIDAD NETA		6846	7599	8386	9215	10694	11607	12672	13679	14736	15845
Depreciación		564	564	564	564	564	564	439	439	439	439
Amort. gastos puesta en marcha		717	717	717	717						
Capital de trabajo		-36	-37	-39	-41	-43	-46	-48	-50	-53	-55
Inversión Inicial	-19974										
FLUJO DE CAJA NETO	-19974	8095	8847	9632	10460	11219	12130	13062	14068	15122	16229

FLUJO DE CAJA (Escenario optimista)
Expresado en UF (Sin IVA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		54147	56854	59697	62682	65816	69107	72563	76191	80000	84000
Costos de ventas		-20905	-21950	-23047	-24200	-25410	-26680	-28014	-29415	-30886	-32430
MARGEN BRUTO		33242	34904	36650	38482	40396	42427	44549	46776	49114	51570
COSTOS OPERACIONALES											
Remuneraciones Indirectas		-2353	-2470	-2594	-2723	-2860	-3003	-3153	-3310	-3476	-3650
Publicidad		-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275	-1275
Gastos Generales		-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460	-1460
Seguros		-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117
Mantención		-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690
Arriendo		-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800
Depreciación		-564	-564	-564	-564	-564	-564	-439	-439	-439	-439
FLUJO OPERACIONAL		21983	23528	25150	26853	28630	30518	32615	34685	36857	39139
Amort. Gastos puesta en Marcha		-717	-717	-717	-717						
Utilidad antes de impuesto		21266	22811	24433	26136	28630	30518	32615	34685	36875	39139
Impuesto a la renta		-3090	-3422	-3665	-3920	-4294	-4578	-4892	-5202	-5531	-5870
Valor de venta de la empresa											
UTILIDAD NETA		18076	19389	20768	22215	24335	25940	27722	29482	31325	33268
Depreciación		564	564	564	564	564	564	439	439	439	439
Amort. gastos puesta en marcha		717	717	717	717						
Capital de trabajo		-36	-37	-39	-41	-43	-46	-48	-50	-53	-55
Inversión Inicial	-19974										
FLUJO DE CAJA NETO	-19974	19325	20637	22014	23460	24860	26462	28113	29871	31712	33652

VAN (en UF)			
Escenarios	Tasas de descuento		
	14,43	13,77	13,13
Optimista	104778	108383	112033
Normal	75220	78003	80823
Pesimista	36087	37748	39432

TIR (tasa interna de retorno)	
Escenarios	TIR
Optimista	103,24
Normal	78,84
Pesimista	47,17

Para calcular el escenario pesimista se consideró que la microcervecería es visitada 1,5 veces su capacidad diariamente, es decir por 330 personas en promedio al día.

Para calcular el escenario optimista se tomó que la microcervecería recibe diariamente a 2,5 veces su capacidad, es decir que cada mesa es utilizada en promedio 2,5 veces al día. Para atender a esa cantidad se necesita contratar a nuevo personal de contacto para mantener la calidad de servicio y clientes satisfechos.

9. CONCLUSIONES

La empresa está en condiciones de alcanzar una alta rentabilidad, inclusive en escenarios pesimistas. Sin embargo, hay una gran cantidad de empresas que acaban cerrando a pesar de excelentes proyecciones iniciales. Es por ello que es fundamental dar al cliente un servicio de primera de forma de mantenerlo siempre satisfecho y en caso de que se produzca algún error en el servicio solucionarlo a la brevedad posible de forma de que el cliente no se vaya desilucionado y con una mala imagen de la empresa.

Para alcanzar lo anterior es también fundamental prestar especial atención a los factores críticos del éxito.

La empresa está en un sector industrial donde la competencia es grande y sin embargo se puede alcanzar altos retornos producto de la diferenciación. La participación de mercado que se pretende alcanzar es de sólo un 2,6 %.

Las 440 personas que se esperan recibir en un escenario normal diariamente son perfectamente alcanzables, ya que por ejemplo algunos competidores del sector como El Club recibe diarimente a 480 personas y el Pub Licity a 560.[1]

Los altos retornos indican que se podría comprar la casa donde la microcervecería operará para así evitar el alto poder negociador que tiene el dueño de la casa. En un escenario normal, la compra de la casa inplicaría una inversión inicial de UF 40.000, y aún así se tendría un alto retorno. Sin embargo, no se divisan mayores

[1]Fuente: Revista APERTURA, Junio de 1997, "Los Guardianes del Bosque"

inconvenientes por operar en una casa alquilada, aspecto que es muy usual dentro de la industria.

El éxito que se puede alcanzar y el "know-how" que se puede ir adquiriendo deja abierta la posibilidad de abrir sucursales en el futuro en regiones y en países latinoamericanos, donde el concepto de la microcervecería está muy nuevo y en algunos inclusive desconocido. Hay que buscar traspasar el éxito que tuvieron en Estados Unidos a Latinoamérica. El ser los primeros facilita las cosas bastante.

10. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. La Administración de las Organizaciones (1995)

   Estanislao Galofré

2. Estrategia Competitiva (1980)

   Michael Porter

3. Ventaja Competitiva (1985)

   Michael Porter

4. Preparación y Evaluación de Proyectos (1988)

   Nassir Sapag

5. Alimentos y Bebidas (1996)

   José Mario Toro

ANEXO 1

ASPECTOS LEGALES

TRÁMITES LEGALES

Previo a la apertura de un local comercial, de las características de la empresa en cuestión, se deben realizar los siguientes trámites:

1) Solicitud de R.U.T. ante el servicio de Impuestos Internos, para lo cual debe presentarse una copia de la Constitución de la Sociedad y llenar el formulario pertinente.

2) Solicitud de Inicio de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos; actualmente existe un formulario para hacer esta presentación en conjunto con la solicitud del R.U.T. Debe acompañarse una copia de la escritura de la Constitución de la Sociedas; copia del estracto inscrito en el Conservador; copia de la publicación en el extracto del Diario Oficial. Además debe acreditarse el domicilio de la Sociedad adjuntando algún documento que lo demuestre.

Si es propietario: Ultimo recibo de la Cobranza de Bienes Raíces donde aparezca su nombre; o bien escritura de compra con inscripición vigente.

Si es arrendatario: Contrato de arriendo firmado ante Notario, y acreditar la propiedad del arrendador.

Además se debe adjuntar fotocopia de carnet de identidad de cada uno de los socios. El trámite debe realizarlo el Representante Legal, o bien un mandatario autorizado.

3) Timbraje de documentos: Una vez obtenido el número de RUT de la Sociedad se mandan a confeccionar los documentos necesarios (facturas, boletas, guías de despacho, etc).

Autorizada la iniciación de actividades, se debe timbrar los libros y la documentación que se va ha utilizar en el Servicio de Impuestos Internos.

4) Permiso Municipal (Patente): Paralelamente a los trámites anteriores ante el S.I.I., debe conseguirse la autorización municipal para el funcionamiento del local, que para este caso sería la "patente comercial" y la " patente de alcoholes". Para ello la municipalidad pide realizar los siguientes trámites:

a) Autorización del Departamento de Higiene Ambiental (S.N.S.): Por tratarse de la comercialización de alimentos, este Depto. del S.N.S. debe verificar que el local cumple con todos los requisitos sanitarios adecuados para la venta de estos productos, emitiendo un informe al respecto.

b) Informe del Departemento de Obras (Municipalidad): El Departamento de Obras de la Municipalidad debe verificar que el local cumple con los requisitos de construcción y estructura adecuada para la actividad a desarrollar y emitir el informe autorizado.

c) Autorización de Carabineros: Por tratarse de una solicitud de patente de Alcoholes, la Municipalidad solicita a Carabineros un informe autorizado de venta de estos productos en ese domicilio.

d) Una vez obtenidas las autorizaciones ya enunciadas, el Departamento de Rentas y Finanzas procede a autorizar las Patentes solicitadas, fijando el valor semestral a cancelar por cada una de ellas. Este es un porcentaje en relación con el capital.

CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD

En Santiago, República de Chile, a ....., ante mí, Arturo Alvarez Kawai, Abogado, Notario Público Titular de Santiago, de este domicilio, Calle Carmen Sylva número 2315, comparecen: don JUAN RENE MARCELO RUIZ NAVAJAS, boliviano, soltero, estudiante, cédula nacional de identidad número catorce millones quinientos treinta y un mil cuatrocientos diez y ocho raya seis, domiciliado en Los Leones 1315 depto 74 y don ALVARO RUIZ NAVAJAS, boliviano, soltero, estudiante, cédula boliviana de identidad número veinte y cuatro sesenta quinientos noventa y nueve, domiciliado en Avenida Ballivia 487, La Paz, Bolivia; mayores de edad, quienes acreditan su identidad con las cédulas indicadas y exponen: PRIMERO.- Que la presente escritura constituye en derecho una sociedad comercial de responsabilidad limitada, conforme a las normas de la Ley tres mil novecientos diez y ocho y sus modificaciones, lo que se establece en este pacto y en subsidio por las disposiciones de los Códigos Civil y de Comercio para las sociedades colectivas. SEGUNDO.- La sociedad girará bajo el nombre o razón social de Cervecería Restaurant Ruiz Limitada, pudiendo usar como nombre de fantasía en todas sus actividades el de PROST LTDA., quedando en tal caso obligada tal como si empleara su razón social completa. TERCERO.- El objeto de la sociedad será el de producir cerveza y alimentos y comercializarlos en su local, pudiendo ampliar el giro a otras actividades similares o conexas. Para el cumplimiento de de sus fines la sociedad podrá estructurar las organizaciones necesarias o conducentes a su objeto, formar parte de otras sociedades, asociaciones, corporaciones. CUATRO.- El domicilio será la ciudad de Santiago, sin perjuicio de las sucursales o agencias que pueda establecer en otros puntos del país. QUINTO.- El capital social será la suma de UF 19.974 que se aporta por los socios por partes iguales y se paga y entera en dinero en efectivo en arcas sociales,con esta misma fecha, reconociéndolo así el compareciente. SEXTO.- La administración de la sociedad y

el uso de la razón social corresponderá a ambos socios de consumo y obrando de esta manera y anteponiendo a sus firmas la razón social la obligarán en todos los actos o contratos necesarios conducentes al cumplimiento de sus fines sociales y sin que la enunmeración siguiente sea limitada o taxativa, podrán contratar y abrir cuentas corrientes de depósito, giros y/o de crédito en toda clase de Bancos, reconocer y rechazar los saldos de cuentas corrientes, retirar talonarios de cheques para las cuentas corrientes, retirar talonarios de cheques para las cuentas corrientes sociales, girar y sobregirar en dichas cuentas y girar sobre los créditos; efectuar y retirar depósitos de todas clases, girar, cancelar, endosar y revalidar, cobrar y protestar cheques, girar, aceptar, reaceptar, endosar en cobranza, en garantía o en domicilio, sin limitaciones, letras de cambio, pagarés a la orden, libranzas y demás efectos mercantiles de crédito y/o pago, afianzar, prorrogar, cobrar, cancelar y descontar letras de cambio, pagarés y toda clase de documentos mercantiles de crédito y/o de pago, contratar mutuos, préstamos, avances contra aceptación, présatmos con letra, créditos en cuenta corriente, sobregiros en cuenta especial y demás operaciones bancarias y comerciales de crédito, estipulando libremente penas, sanciones, multas, garntías, cauciones, plazo y forma de pago, descuentos, comisiones, etc, hipotecar y/o dar en prenda los bienes sociales con o sin cláusulas de garantía general hipotecaria y/o prendaria, celebrar toda clase de contratos, gratuitos y onerosos, de administración o de enajenación con toda clase de personas jurídicas y/o naturales, inclusive los de compra y venta de bienes raíces y muebles, valores, bonos y efectos de comercio, acciones, debenture, etc; contratos de arrendamiento de estos mismos bienes, estipulando libremente las cláusulas y condiciones de dichos contratos; estipulando precios , cabidas, deslindes y formular en todos estos contratos, las declaraciones meramente enunciativas o dispositivas que convengan; constituir toda clase de garantías hipotecarias, prendarias, reales o personales para seguridad de las obligaciones de la sociedad, como fiadora o codeudora solidaria de cualquiera de sus socios para caucionar las responsabilidades que estos pudieran tener con el Servicio de

Impuestos Internos; cobrar y percibir todo cuanto se adecuare a la sociedad o llegare a adecuársele por cualquier motivo, causa o concepto, firmar recibos, cancelaciones y finiquitos, contratar empleados y obreros, poner término a estos contratos; dar y retirar valores en custodia y/o garantía, solicitar y gestionar registros de importación, abrir acreditivos, utilizando o no las líneas de crédito de los bancos, revocables, divisibles o no divisibles, sin limitación alguna, retirar, endosar y disponer de los documentos de embarque, ejecutar todos los actos incluso de enajenación o disposición, que requiera el comercio internacional en virtud de las leyes vigentes o que en el futuro se dictaren, inclusive las ordenanzas y reglamentos y resoluciones o instrucciones que rijan el comercio internacional; representar a la sociedad ante el Banco Central de Chile y ante toda otra entidad, institución, repartición o Empresa Estatal, semifiscal, de administración autónoma, municipal y/o de cualquier otra naturaleza, con todas las facultades que se han señalado precedentemente y en especial las de formular las declaraciones que fueren menester respecto de todos y cada uno de los actos de negocio de comercio internacional o nacional, transigir, comprometer y otorgar a los árbitros facultades de arbitradores, aceptar y hacer donaciones en pago; conferir poderes especiales o generales, revocar los poderes y reasumir cuantas veces quisieran sin limitación alguna, contratar cuentas corrientes mercantiles y reconocer y aceptar sus saldos; renovar y compensar, remitir, condonar, renunciar acciones resolutorias, recisorias y de cualquier otra naturaleza. En orden judicial tendrán todas y cada una de las facultades que se señalan en ambos incisos del artículo Séptimo de Código de Procedimiento Civil. SEPTIMO.- Se pacta expresamente que los socios administradores podrán delegar la administración de la sociedad y el uso de la razón social e igualmente podrán conferir mandatos generales o especiales. OCTAVO.- La socidad practicará balances el día 31 de diciembre de cada año y las utilidades o pérdidas que resulten se distribirán entre los socios por partes iguales.

NOVENO.- Cada uno de los socios podrá hacer retiros mensuales con cargo a utilidades si la situación de caja lo permite, por una suma equivalente a cinco ingresos mínimos. DECIMO.- El plazo de duracipon de esta sociedad será de cinco años a contar de la fecha de esta escritura y este plazo se entenderá renovado tácita, sucesiva e indefinidamente por periodos iguales si ninguna de las partes manifoiesta su voluntad de ponerle término mediante escritura pública de la que deberá tomarse nota al margen de inscripción social con una anticipación mínima de seis meses. UNDECIMO.- La liquidación de la sociedad por cualquier causa, se hará de común acuerdo entre los socios y a falta de acuerdo por la persona que más adelante se nonbra como árbitro, a quien se le confieren para este efecto la calidad y facultades de liquidador. DECIMO SEGUNDO.- Las dificultades que se promovieren entre los socios o entre éstos y la sociedad con motivo de la interpelación, cumpliendo o incumpliendo los pactos sociales o liquidación anticipada de la socidad, serán resueltas por doña PAOLA CLAVER OSSIO, a quien las partes designan árbitro arbitrador y quien deberá actuar sin forma de juicio y las partes renuncian a los recursos en contra de las resoluciones o fallo que dicte. DECIMO TERCERO.- Se faculta al portador de copia autorizada de la presente escritura para que recabe del conservador de Bienes Raíces las inscripciones y anotaciones que procedan.

ANEXO 2

NORMAS DE HIGIENE
Y
PRESENTACIÓN PERSONAL

NORMAS DE HIGIENE Y PRESENTACIÓN PERSONAL

Higiene

Una situación de falta de higiene puede perjudicar fuertemente a la imagen de la microcervecería. Esta situación puede enmendarse con una constante vigilancia desde el momento en que los alimentos son recibidos por la entrada de servicio hasta que son servidos al cliente. La contaminación de los alimentos ocurre generalmente después de que éstos entran al establecimiento.

El Ministerio de Salud se encarga estrictamente de averiguar cómo son preparados los alimentos y el almacenamiento y envase con que salen a la venta. Asimismo los métodos de envasado, la temperatura a la que son transportados, su frescura y su humedad serán objeto de minusiosa inspección.

Se debe verificar que estén libres de contaminación todos los cuartos o despensas donde son almacenados, preparados y servidos alimentos, así como todo el material usado para su preparación y los empleados que trabajan con la alimentación. Estas recomendaciones ayudarán a que no se presenten problemas de contaminación y envenamiento de los alimentos.

Los problemas que se presentan en los alimentos pueden deberse a:

1. Falta de conocimiento de normas de salubridad e higiene.
2. Desconocimiento de los procesos de congelamiento.
3. Desconocimiento de la temperatura a la cual deben ser cocinados ciertos alimentos.
4. Desconocimiento de los alimentos que se descomponenmás rápidamente.
5. Desconocimiento que en una cocina sin higiene, el mal olor se mezcal con los

alimentos y les da un sabor desagradable.

Un caso serio de envenamiento por alimentación (intoxicación o botulismo), podría causar la muerte de una persona y como consecuencia, la clausura de la dependencia.

Estándares de higiene

Es necesario que cada implemento de la cocina, resaturant y bar y sus equipos sean limpiados periódicamente. Se deben incluir en ello los pisos, ventanas, manejo dfe la basura y esterilización de las latas.

La limpieza diaria no es recomendable efectuarla durante el día, ya que ello molesta los empleados y clientes, por lo tanto, este trabajo debe ser ejecutado en las noches. Cada trabajo tendrá un tiempo en el cual deba llevarse a cabo la tarea.

A lo menos una vez por semana, se deberá hacer una inspección de las condiciones de sanidad e higiene de las dependencias. Esta verificación implicará los siguientes items:

Alimentos Perecibles

- Refrigeración desde el momento de entrada hasta el tiempo de servicio.
- Revisión diaria en orden a evitar su descomposición.
- Alimentos dulces deben ser colocados en recipientes adecuados después de su preparación y guardados adecuadamente en el refrigerador.
- Cerdo y sus productos deben ser preparados en el momento de servir la comida.
- Leche debe usarse dentro de su tiempo de expiración y si no es envasada, dentro de 48 horas como tiempo límite.
- Mariscos deben ser recibidos en fuentes especializadas y confiables.

Equipos en General

- Limpieza del abridor de latas.
- Limpieza de la tabla de cocina, cucharas, etc. No deben tener corrosión.
- Mesa de vapores limpia y con la temperatura adecuada.
- Limpieza de equipo que no está en uso.
- Equipo de cocina limpio y sin corrosión.

Paredes, pisos y techos

- Deben estar limpios y sin acumulación de grasas.
- Iluminación adecuada.
- Ventanas y lámparas limpias y sin acumulación de grasas y polvo.

Basureros

- Deben estar tapados correctamente.
- Deben estar almacenados lejos de los alimentos.
- Deben estar limpios.
- Cuarto de basureros limpio y sin mal olor.

Refrigeradores o cámaras

- No deben tenr mal olor.
- Piso limpio.
- Caja de carnes limpia.
- Funcionamiento y uso adecuado.
- Temperatura adecuada alos diversos tipos de alimentos.

Baños

- Buena iluminación y ventilación.
- Limpieza de ventanas, pisos, techos, muros e implementos.
- Jabón y secadores disponibles.
- Gasfitería en buen estado.

Restaurant, bar y salones

- Limpieza de mesas, ventanas, pisos, muros, techos, carro de postres, buffets, etc.
- Correcto funcionamiento y limpieza de equipos e implementación en general.

Sanidad de almacenamiento de alimentos

Una de las mayores fuentes de contaminación, la presenta el manejo inadecuado del mantenimiento de los alimentos y de los utensilios.

Si se recibe algún artículo contaminado, debe ser selecionado al recibirlo y descartado inmediatamente, por ejemplo, latas abombadas, insectos en envases que contienen uvas, nueces y cereales; carnes y pescado de color dudoso o con apariencia de otras capas encima. Verduras o frutas muy maduras, leche vieja, mantequilla rancia, mariscos no chequeados por el proveedor, legumbres viejas.

El hielo debe permanecer siempre cubierto, especialmente el usado para enfriar bebidas, ensaladas, productos del mar o el que se use para el consumo directo o que tenga contacto con alimentos a consumir.

El lugar de almacenamiento debe estar libre de peligros de contaminación, con un buen mantenimiento y siempre debe estar limpio.

El moledor de hielo y la hielera usados en la preparación del hielo molido deben ser minuciosamente limpiados después de cada uso.

Las máquinas ice-maker deben ser lavadas frecuentemente y mantenerse libre de óxido y suciedad al igual que deben estar protegidas del polvo u otras fuentes de contaminación.

Las temperaturas indicadas a continuación deben ser observadas en la refrigeración de los productos alimenticios:

Alimentos congelados	*17°C bajo cero*
Productos del mar	*11°C bajo cero a 1.1°C sobre cero*
Carne	*0°C a 2°C*
Leche	*0°C a 2°C*
Frutas, legumbres (vegetales)	*0°C a 2°C*
Helados	*12°C bajo cero*
Otros	*4°C a 10°C*

Se deberá tener disponibles varias cámaras para mantener las variadas temperaturas indicadas. Los mariscos se descomponen más rápido que cualquier otro alimento. La leche, la crema y los huevos también se descomponen, así como la carne, incluyendo el pollo, ternera. Lo primero que se descompone es la carne de cerdo.

El azúcar se debe servir en recipiente cubierto o en sobrecitos individuales. Si el azúcar es granulada y no está en sobrecitos, se debe presentar en una azucarera que presente un sólo oroficiode salida sin que pueda entrar la cucharita.

Las frutas frescas y las legumbres deben ser lavadas antes de usarse, o sea justo cuando van a cocinarse. Deberán ser desinfectadas con productos químicos o con lavado manual, cuidando que guarden siempre su perfecta apariencia.

La carne molida o picada nunca debe guardarse en el refrigerador por más de 24 horas de ser usada; los pedazos de carne pequeños se arruinan más rápido que un pedazo grande.

Las víceras como hígado, sesos, corazón, deben ser usadas lo más rápido posible después de ser adquiridas.

Entre los alimentos que contienen un activo agente de envenamiento si su mantenimiento es inadecuado están: flanes, tortas rellenas de crema, pollo, ensaladas de productos del mar, particularmente cuando contengan mayonesa, ensalada rusa, anchoas, sardinas, etc.

Salud

Es aconsejable y necesario que las personas empleadas en los departamentos de alimentación prueben su estado de salud por medio de certificados médicos. Este certificado se debe exigir a todas las personas involucradas en la preparación y manipulación de alimentos, tales como personal de cocina, restaurante, bar, así como también a personal de plaqueceria y bodegas.

En dicho certificado debe constar que el funcionario no padece de tuberculosis ni enfermedades venéreas, enfermedades de la piel, etc. Que disfruta de buena salud y no padece de ninguna enfermedad transmisible.

Se deberá exigir este certificado una o dos veces al año. Si se descubre que un empleado es portador de una enfermedad contagiosa, se le debe apartar inmediatamente y obligarlo a estar bajo tratamiento médicohasta que desaparezca la posibilidad de contagio. Una enfermedad tempóral como un resfriado puede ser transmitida fácilmente a los clientes y también a los compañeros de trabajo. La política del establecimiento no le permitirá trabajar hasta que haya desaparecido todo síntoma y se haya recuperado.

Se debe contar con un botiquín bien equipado en estos sectores, ya que alguna herida muy infectada puede causar disentería a los clientes.

Higiene Personal

La higine personal es de vital importancia que sea respetada sin excepciones. Es imprescindible que exista un prolijo lavado de manos antes y después de usar el baño y especialmente antes de empezar a trabajar. Cada funcionario tendrá su propio locker y le estará estrictamente prohibido guardar alimentos en ellos, ya que esto atrae cucarachas, ratas, gusanos, etc.

Los uniformes de los empleados que están en contacto con los productos alimenticios y utensilios deben estar limpios. En caso de mancharse los uniformes estos deberán ser cambiados por otro limpio.

Es obligatorio el uso de sombrero o gorra para mantener recogidos los cabellos de los empleados de la cocina.

Las manos y las uñas deben mantenerse limpias siempre. Nunca deben llevarse las manos al rostro ni a los cabellos ni a ninguna parte del cuerpo cuando estén trabajando. Los utensilios nunca deben ser tomados por la parte que está en contacto con los alimentos o bebidas. Nunca se deberá escupir, estornudar o fumar en la cocina.

Todas estas normas deben ser objeto de una vigilancia estricta; esto puede ser fácil si los empleados comprenden que se toman estas medidas para evitar la contaminación de los alimentos.

ANEXO 3

INFORMACIÓN ESTADÍSTICA POBLACIONAL BÁSICA Y DESCRIPCIÓN DE LOS ESTRATOS SOCIO-ECONÓMICOS

ICCOM LTDA.

ESTUDIOS DE MERCADO

INFORMACION ESTADISTICA
POBLACIONAL BASICA
Y DESCRIPCION DE LOS
ESTRATOS SOCIOECONOMICOS

RESULTADOS PRELIMINARES CENSO 1992
INE JUNIO 1992 Y ESTIMACIONES
REALIZADAS POR ICCOM A IGUAL FECHA

Preparado por:
ICCOM LTDA.
En Santiago, 1 de Enero de 1993.

DISTRIBUCION DE LOS HABITANTES POR SEXO Y EDAD EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO

ICCOM LTDA.
Estudios de Mercado

	TRAMOS DE EDAD	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
		(N)	(%)	(N)	(%)	(N)	(%)
1	0-4	448,685	10.60%	228,124	11.32%	220,561	9.95%
2	5-9	420,307	9.93%	213,196	10.58%	207,111	9.34%
3	10-14	365,828	8.64%	184,869	9.17%	180,959	8.16%
4	15-19	373,615	8.83%	183,902	9.13%	189,714	8.55%
5	20-24	386,575	9.13%	184,945	9.18%	201,630	9.09%
6	25-29	395,603	9.35%	186,213	9.24%	209,390	9.44%
7	30-34	369,368	8.73%	176,890	8.78%	192,478	8.68%
8	35-39	313,098	7.40%	150,496	7.47%	162,602	7.33%
9	40-44	252,550	5.97%	120,050	5.96%	132,500	5.97%
10	45-49	215,732	5.10%	101,062	5.01%	114,671	5.17%
11	50-54	168,035	3.97%	76,995	3.82%	91,041	4.11%
12	55-59	142,134	3.36%	62,172	3.09%	79,963	3.61%
13	60-64	123,557	2.92%	52,051	2.58%	71,506	3.22%
14	65-69	94,542	2.23%	37,878	1.88%	56,664	2.55%
15	70-74	70,865	1.67%	26,410	1.31%	44,456	2.00%
16	75-79	47,105	1.11%	16,070	0.80%	31,035	1.40%
17	80 Y MAS	45,460	1.07%	13,962	0.69%	31,498	1.42%
	TOTAL	4,233,060	100.00%	2,015,284	100.00%	2,217,776	100.00%

Prohibida su reproducción sin el consentimiento previo de ICCOM LTDA. (Fono:695-2000)

[illegible] POR COMUNA Y NIVEL SOCIOECONOMICO EN EL GRAN SANTIAGO URBANO (34 COMUNAS)

ICCOM LTDA.
Estudios de Mercado

COMUNAS DE SANTIAGO	TOTAL HABITANTES (N)	DIST EN EL TOTAL (%)	HABITANTES POR NIVEL SOCIOECONOMICO ABC1 (N)	C2 (N)	C3 (N)	D (N)	E (N)	DISTRIBUCION HABITANTES ABC1 (%)	C2 (%)	C3 (%)	D (%)	E (%)	PROME HABIT
1 CERRILLOS	72,137	1.5%	0	8,115	9,919	37,872	16,231	0.0	11.3	13.8	52.5	22.5	
2 CERRO NAVIA	154,973	3.3%	0	3,206	3,206	105,275	43,286	0.0	2.1	2.1	67.9	27.9	
3 CONCHALI	153,069	3.3%	0	14,352	19,136	84,677	34,923	0.0	9.4	12.5	55.3	22.8	
4 EL BOSQUE	172,338	3.7%	0	19,845	22,978	91,391	38,123	0.0	11.5	13.3	53.0	22.1	
5 ESTACION CENTRAL	142,099	3.0%	0	26,128	30,712	60,507	24,753	0.0	18.4	21.6	42.6	17.4	
6 HUECHURABA	61,341	1.3%	0	4,820	4,820	35,928	15,773	0.0	7.9	7.9	58.6	25.7	
7 INDEPENDENCIA	77,539	1.7%	7,754	20,548	25,976	17,059	6,203	10.0	26.5	33.5	22.0	8.0	
8 LA CISTERNA	94,732	2.0%	2,153	17,655	21,961	37,032	15,932	2.3	18.6	23.2	39.1	16.8	
9 LA FLORIDA	334,366	7.2%	36,679	100,469	123,859	52,095	21,263	11.0	30.0	37.0	15.6	6.4	
10 LA GRANJA	126,038	2.7%	0	19,431	24,682	58,818	23,107	0.0	15.4	19.6	46.7	18.3	
11 LA PINTANA	153,586	3.3%	0	10,239	12,799	93,005	37,543	0.0	6.7	8.3	60.6	24.4	
12 LA REINA	88,132	1.9%	28,843	20,831	24,036	10,015	4,407	32.7	23.6	27.3	11.4	5.0	
13 LAS CONDES	197,417	4.2%	108,579	35,192	43,775	7,725	2,146	55.0	17.8	22.2	3.9	1.1	
14 LO BARNECHEA	48,615	1.0%	13,226	8,731	14,505	11,757	396	27.2	18.0	29.8	24.2	0.8	
15 LO ESPEJO	119,899	2.6%	0	13,554	17,724	63,599	25,022	0.0	11.3	14.8	53.0	20.9	
16 LO PRADO	110,883	2.4%	0	14,074	15,780	58,427	22,603	0.0	12.7	14.2	52.7	20.4	
17 MACUL	123,535	2.6%	21,177	39,266	48,532	11,030	3,530	17.1	31.8	39.3	8.9	2.9	
18 MAIPU	257,426	5.5%	4,827	50,681	57,921	101,361	42,636	1.9	19.7	22.5	39.4	16.6	
19 ÑUÑOA	165,536	3.5%	49,661	48,557	58,857	6,621	1,839	30.0	29.3	35.6	4.0	1.1	
20 P.A. CERDA	128,342	2.7%	0	16,501	19,251	66,004	26,585	0.0	12.9	15.0	51.4	20.7	
21 PEÑALOLEN	178,728	3.8%	9,166	48,577	58,659	43,995	18,331	5.1	27.2	32.8	24.6	10.3	
22 PROVIDENCIA	110,954	2.4%	69,963	17,260	21,574	2,157	0	63.1	15.6	19.4	1.9	0.0	
23 PUDAHUEL	136,642	2.9%	0	15,372	17,650	75,153	28,467	0.0	11.3	12.9	55.0	20.8	
24 QTA NORMAL	115,964	2.5%	0	16,949	20,071	56,644	22,301	0.0	14.6	17.3	48.8	19.2	
25 QUILICURA	40,659	0.9%	0	5,421	8,132	20,330	6,777	0.0	13.3	20.0	50.0	16.7	
26 RECOLETA	162,964	3.5%	8,126	27,988	32,503	67,714	26,634	5.0	17.2	19.9	41.6	16.3	
27 RENCA	129,173	2.8%	0	9,982	11,743	75,742	31,706	0.0	7.7	9.1	58.6	24.5	
28 SAN JOAQUIN	112,353	2.4%	3,595	30,560	34,155	31,009	13,033	3.2	27.2	30.4	27.6	11.6	
29 SAN MIGUEL	82,461	1.8%	10,537	21,990	27,487	15,576	6,872	12.8	26.7	33.3	18.9	8.3	
30 SAN RAMON	101,119	2.2%	0	9,193	11,031	56,994	23,901	0.0	9.1	10.9	56.4	23.6	
31 SANTIAGO	202,010	4.3%	16,161	63,400	78,007	31,700	12,742	8.0	31.4	38.6	15.7	6.3	
32 VITACURA	78,010	1.7%	42,906	14,735	18,202	2,167	0	55.0	18.9	23.3	2.8	0.0	
PROVINCIA DE SANTIAGO	4,233,080	90.5%	433,352	773,622	939,643	1,489,379	597,065	10.2	18.3	22.2	35.2	14.1	4.2
33 PUENTE ALTO	254,534	5.4%	1,235	15,427	112,865	114,672	10,336	0.5	6.1	44.3	45.1	4.1	
34 SAN BERNARDO	188,560	4.0%	5,840	26,940	85,718	55,010	15,071	3.1	14.3	45.5	29.2	8.0	
GRAN SANTIAGO URBANO	4,676,174	100.0%	440,426	815,989	1,138,226	1,659,061	622,472	9.4	17.4	24.3	35.5	13.3	4.2

Prohibida su reproducción sin el consentimiento previo de ICCOM LTDA. (Fono:695-2000)

- DESCRIPCION ESTRATOS SOCIOECONOMICOS -

DESCRIPCION POR G.S.E.: AB

I. DESCRIPCION GENERAL.	Corresponden al 2%, nivel más alto en la población, unas 22.000*1 familias en Santiago, con ingreso promedio familiar*2 mensual de $3.960.000. Pueden darse todos los lujos y gozan de todas las comodidades de la vida moderna.
II. COMUNAS.	Principalmente en Las Condes, Vitacura, Providencia. Parte de La Reina, Ñuñoa y de Lo Barnechea.
III. BARRIO.	Generalmente homogéneos o con C1, áreas verdes espaciosos y de baja densidad.
IV. EXTERIOR DE LA VIVIENDA.	Mansiones de gran tamaño, con amplios jardines y/o parques muy bien mantenidos. Pueden ocupar hasta una manzana, departamentos pent-house, en edificios de lujo. Finas terminaciones, excelente construcción y mantención. Rejas altas o murallas de cierro. Porteros eléctricos, citófonos. Piscinas. Valor superior a 10.000 U.F.
V. DISTRIBUCION DE LA VIVIENDA.	Bastantes habitaciones, espaciosas, de usos específicos: biblioteca, sala de juego, sala de estar, uno o más salones, recibidor, etc.
VI. MOBILIARIO Y DECORACION.	Muebles exclusivos, finos, de estilo. Decoración artística, cuadros originales, porcelanas, platerías, cristales. Lámparas finas, exclusivas. Alfombras finas. Cortinajes de calidad.
VII. POSESION DEL HOGAR.	Todo tipo de artefactos electrodomésticos y electrónicos, hasta los más sofisticados.
VIII. AUTOMOVIL.	El 100% posee modernos, de marcas de más alto costo, Mercedes Benz, BMW, Volvo, tienen más de uno. A veces con chofer.
IX. TELEFONO.	Posee el 100%
X. SERVICIO DOMESTICO.	Sin restricciones, generalmente más de uno, muchas veces mozo, chofer, usan uniformes, son de buena presentación, con educación.
XI. PROFESION/ACTIVIDAD	Grandes empresarios industriales, agricultores. Profesionales con varios años en el ejercicio de la profesión. Ejecutivos, altos empleados, comerciantes, funcionarios de organismos internacionales, diplomáticos, etc.
XII. LAS PERSONAS.	De aspecto distinguido, elegante vestuario, confección de excelente calidad y buen gusto, de modelos selectos y exclusivos, telas de origen natural. Escolaridad $\bar{x}$ = 16 años.

Corresponde en propiedad a la Provincia de Santiago y comunas de Puente Alto y San Bernardo, pero excepto las cifras y comunas, la descripción es aplicable a las demás ciudades.

*1 La población está actualizada de acuerdo al recuento preliminar Censo 1992.
*2 Los ingresos han sido estimados a Enero de 1993, considerando IPC 1992 y crecimiento 1992, oficiales y calculado para los G.S.E. según estimaciones del Instituto.

Prohibida su reproducción sin el consentimiento previo de ICCOM LTDA. (Fono:695-2000)

DESCRIPCION POR G.S.E.: C1

I. DESCRIPCION GENERAL.	Corresponden al 8%, nivel medio alto en la población, son unas 87.000 familias en Santiago, con ingreso promedio familiar mensual de $955.000. Cubren sus necesidades sin problemas y gozan de los adelantos de la vida moderna.
II. COMUNAS.	Principalmente en Providencia, Las Condes, Vitacura, parte de La Reina, Ñuñoa, Lo Barnechea y excepcionalmente en otras.
III. BARRIO.	Generalmente homogéneos o con C2. Areas verdes
IV. EXTERIOR DE LA VIVIENDA.	Viviendas amplias, no siempre aisladas o departamentos en edificios de lujo o de construcciones nuevas, rodeado de jardines, estacionamiento privado, citófono. La pintura, detalles de terminaciones, son de buen gusto y calidad. Valor de la vivienda 2.000 U.F. a 10.000 U.F. y si están ubicadas en el sector Oriente de la ciudad, sus valores son, comúnmente desde 5.000 U.F.
V. DISTRIBUCION DE LA VIVIENDA.	Varias habitaciones, algunas de uso específico: recibidor, biblioteca, comedor, departamento, etc. Por lo menos 2 baños, pieza de empleada.
VI. MOBILIARIO Y DECORACION.	Buenos muebles, alfombras, cortinas, adornos de muy buen gusto, no industriales o en serie, ni plásticos o reproducciones. Bastantes plantas de interiores finas: gomeros, filodendros y otras.
VII. POSESION DEL HOGAR.	Poseen todos los electrodomésticos de uso corriente y otros más sofisticados. La mayoría tiene televisor color, lavadora programable y toda una serie de electrodomésticos menores de alta tecnología, sólo equipos electrónicos de marcas de prestigio: Sony-JVC-Technics-Fisher. Red de TV Cable.
VIII. AUTOMOVIL.	El 100% posee modernos, de los últimos cinco años. De marcas tales como Mercedes Benz, BMW, Volvo y últimos 2 años en los modelos que a continuación se señalan: Peugeot 605, Toyota 2.0, Hyunday 2.0, Honda 2.0, Alfa Romeo 2.0, etc. Pueden tener más de un automóvil.
IX. TELEFONO.	Posee el 100%
X. SERVICIO DOMESTICO.	Cuentan con servicio doméstico (80%)
XI. PROFESION/ACTIVIDAD	Profesionales universitarios, ejecutivos, industriales medios, empresarios, comerciantes, agricultores.
XII. LAS PERSONAS.	De aspecto distinguido. Modales, lenguaje, reflejan educación, cultura. Preocupación por apariencia personal, peinado, vestuario de buena calidad, combinaciones de colores en el vestir, son de buen gusto, con estilo y elegancia, lo que refleja aunque vistan sport. Escolaridad $\bar{x}$ = 14 años.

Prohibida su reproducción sin el consentimiento previo de ICCOM LTDA. (Fono:695-2000)

ANEXO 4

REFERENCIAS, COTIZACIÓN
Y
PROYECCIONES DE INGRESOS Y COSTOS PARA MICROCERVECERÍAS DE DIFERENTES TAMAÑOS.

"THE PUB BREWING COMPANY"

THE pub BREWING COMPANY

Thank you for your recent interest in our Brewing Systems.

After selecting the right equipment and number of tanks suitable for your brewing requirements, we will be happy to quote you a price for your system needs.

We at Pub are here to assist you in all phases of brewing from the floor layout to the complete brewing installation, including brewing start-up and formulation of recipes.

Please feel free to call us should you have any questions regarding our system. Since we have facilities on the East and West coast, you can reach us at the facility nearest you.

We hope this brochure will help in your future brewing needs.

Very truly yours,
THE PUB BREWING COMPANY

EAST COAST
105 RT. 17 NORTH • MAHWAH, NJ 07430
(201) 512-0307
(201) 529-5942 FAX

WEST COAST
3600 "C" STANDISH AVE. • SANTA ROSA, CA 9540
(707) 586-1790
(707) 586-3225 FAX

THE pub BREWING COMPANY

REFERENCES

Tulsa Brewing Company
72nd & Memorial
Tulsa, Oklahoma 74133
Contact: Kenny Tolbert
Telephone: 918-459-2739

Hops Grill and Bar (Twelve Locations)
3030 N Rocky Point Drive W
Rocky Point Centre Suite 650
Tampa, FL 33607 Contact: John Schwarzen
Telephone: 813-282-9451

John Harvards Brewhouse
33 Dunster Street
Cambridge, Massachusetts 02139
Contact: Tim Morse
Telephone: 617-868-3585

Cambridge Brewing Company
1 Kendall Square, Blg. 100
Cambridge, Massachusetts 02139
Contact: Phillip Bannatyne
Telephone: 617-494-1994

Barley and Hops
201 South B Street
San Mateo, CA 94401
Contact: R.J. Trent
Telephone: 415-348-7808

Strand Brewing
101 23rd Street
Galveston, TX 77550
Contact: Michael Briggs
Telephone: 409-762-0292

Waterloo Brewing Company
401 Guadalupe
Austin, Texas 78701
Contact: Steve Anderson
512-477-1836

Marin Brewing Company
1809 Larkspur Landing Circle
Larkspur, California 94939
Contact: Brendan Moylan
Telephone: 415-461-4677

Bricktown Brewery
1 North Oklahoma Avenue
Oklahoma City, Oklahoma 73104
Contact: Brian Jester
Telephone: 405-232-0531

Sisson's Restaurant
36 E. Cross Street
Baltimore, Maryland 21230
Contact: Jack Callanan
410-539-2093

Old Salem Brewery
278 Derby Street
Salem, Massachusetts 01970
Contact: John Athanasopoulos
Telephone: 508-741-7088

Two Row Brewery
5500 Greenville Ave
Dallas, TX 75206
Contact: Mike Brotzman
Telephone: 214-696-2739

EAST COAST
185 Rt. 17 NORTH • MAHWAH, NJ 07430
(201) 512-0387
(201) 512-1459 FAX

WEST COAST
3600 "C" STANDISH AVE. • SANTA ROSA, CA 95407
(707) 586-1798
(707) 586-3225 FAX

THE pub BREWING COMPANY

REFERENCES

Brew Brothers (Silver Legacy Casino)
Fourth & Virginia Street
Reno, NV 89501
Contact: Darren Whitcher
(702) 786-5700

Brew Moon (3 locations)
114 Broadway, Route 1 North
Saugus, MA 01906
Contact: Tony Viera
(617) 941-2739

Cambridge Brewing Company
1 Kendall Square, Building 100
Cambridge, MA 01239
Contact: Phillip Bannatyne
(617) 494-1994

Crescent City Brewhouse
527 Decatur Street
New Orleans, LA 70130
Contact: Wolfram Koehler
(504) 522-0571

Hops Grill & Bar (16 Locations)
3030 N. Rocky Point Drive West
Rocky Point Centre, Suite 650
Tampa, FL 33607
Contact: John Schwarzen
(813) 282-9451

Hyde Park Brewery
514 Albany Post Road
Hyde Park, NY 12538
Contact: Joey LoBianco
(914) 229-6146

Jaspers
150 Route 206 South
Hillsborough, NJ 08876
Contact: Joe Mancuso
(908) 526-5584

John Harvards Brewhouse
33 Dunster Street
Cambridge, MA 02139
Contact: Tim Morse
(617) 868-3585

Old River Brewhouse
708 Walter Street
Madisonville, LA 70447
Contact: Wolfram Koehler
(504) 845-9102

Barley & Hops
201 South B Street
San Mateo, CA 94401
Contact: R.J. Trent
(415)348-4889

Sly Fox Brewery
Pikeland Village Square
Building 9, Route 113
Phoenixville, PA 19460
Contact: Pete Giannapolous
(610) 935-4540

Two Row Brewery
5500 Greenville Avenue
Dallas, TX 75206
Contact: Mike Brotzman
(214) 696-2739

THE PUB BREWING CO.

BREW SIZE: 15

BARRELS / BOTTLE RUN: 56

FILLER SPEED IN BPM: 55

UNITANK SIZE: 28 BARRELS

CYCLE TIME: 14 DAYS

BRITE BEER TANK SIZE: 28 BARRELS

ANNUAL OUTPUT IN BARRELS						
	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	10,000
Bottles per year (12 oz.) 355cc = 0.355 lts	330,670	661,340	992,010	1,322,680	1,653,350	3,306,700
Cases per year (24-12 oz.)	13,778	27,556	41,334	55,112	68,890	137,779
Barrels per year	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	10,000
Brews per year	71	143	214	286	357	714
Bottling days per year @ 56 barrels/day	18	36	54	71	89	179
Bottles per month	27,556	55,112	82,668	110,223	137,779	275,558
Cases per month	1,148	2,296	3,444	4,593	5,741	11,482
Barrels per month	83	167	250	333	417	833
Brews per month	5.95	11.9	17.86	23.81	29.76	59.52
Bottling days per year @ 56 barrels/day	1.49	2.98	4.46	5.95	7.44	14.88
Bottles per week	6,364	12,728	19,092	25,456	31,820	63,639
Cases per week	265	530	795	1,061	1,326	2,652
Barrels per week	19	38	58	77	96	192
Brews per week	1.37	2.75	4.12	5.49	6.87	13.74
Bottling days per year @ 56 barrels/day	0.34	0.69	1.03	1.37	1.72	3.43
Bottles per bottle run (56 barrels)	17,591	17,591	17,591	17,591	17,591	17,591
Cases per bottle run	733	733	733	733	733	733
Barrels per bottle run	53	53	53	53	53	53
Brews per bottle run	4	4	4	4	4	4
Filler run time (in hours)	5.61	5.61	5.61	5.61	5.61	5.61
Number of unitanks needed	2	3	5	6	7	14
Number of brite beer tanks needed	2	2	2	2	3	3
Number of brewers needed	1	2	2	2	3	4
Number of bottlers needed on bottling days	8	8	8	8	8	8
Number of bottlers w/auto casing & uncasing	6	6	6	6	6	6
Brewing Equal Cost (15 Barrel Brewhouse)	153,500	169,100	200,300	215,900	246,100	380,300

THE pub BREWING COMPANY

Promedio costos puesta en marcha

AVERAGE START-UP COSTS		
BREWERY FLOOR / DRAINS		$4,000.00
WALK-IN COOLER		$8,500.00
ELECTRICAL	electricidad	$3,500.00
PLUMBING / STEAM LINES	vapor	$4,500.00
BEER SERVICE LINES		$7,000.00
GLYCOL	sistema refrigeración	$500.00
LAB EQUIPMENT	Equipo laboratorio	$1,500.00
STEAM & GAS VENT	vapor y gas	$1,250.00
FORKLIFT		$500.00
BOILER START-UP	Puesta en marcha caldera	$250.00
CHILLER START-UP	Puesta en marcha refrigeración	$250.00
SPENT GRAIN CART	bomba o carro descarga	$350.00
FREIGHT	transporte	$3,500.00
CLEANING CHEMICALS	Químicos limpieza	$1,000.00

Variables are:

Types of beer taps, size of brewery floor, distances for electrical, gas, water, etc. from brewery.

SALES & COST PROJECTIONS
FOR A 7 BARREL BREW
FULL GRAIN

Costo
cocimiento de 7 Barrel.
Puro grano -

SALES	MALT TYPE		
	WHOLE GRAIN	PRE-GROUND	EXTRACT
7 Barrels @ 2.50 per pint	$4,340.00	$4,340.00	$4,340.00
COST OF GOODS SOLD			
Malt: 350 lbs.	$100.00	$150.00	$350.00
Hops: 7.0 lbs. @ $5.00/lb.	$35.00	$35.00	$35.00
Taxes: Federal: $7.00/barrel	$49.00	$49.00	$49.00
State: $6.50/barrel	$45.50	$45.50	$45.50
Labor:	$300.00	$300.00	$300.00
Electricity: 193 KWH @ $.062/KWH	$12.00	$12.00	$12.00
Natural Gas: 11 Therms @ $0.64/Therm	$7.00	$7.00	$7.00
Water: 1,000 gallons @ $.0005/gallon	$5.00	$5.00	$5.00
Diatomacious Earth (Filter Aid)	$6.00	$6.00	$6.00
Cleaning Chemicals	$5.00	$5.00	$5.00
CO2	$2.00	$2.00	$2.00
TOTAL COST OF GOODS SOLD:	$797.00	$847.00	$1,047.00
Contributions toward profit & overhead (Gross Margin)	$3,543.00	$3,493.00	$3,293.00

Assumptions:
Sales of $2.50 per pint assumes beer is sold in a Brew Pub type of retail establishment.
State income taxes are an average of all 50 states.
Labor rate is based on one (1) full-time brewer making 1,000 barrels of beer per year.

Specifically, a barrel equals 31.0 gallons of beer. This is equal to two (2) normal kegs (15.5 gallons), or 13.7 cases of 24-twelve ounce containers.

13,7 cajas de 24 botellas de 0,355 lts

1 caja = 8,5 [lts]
116,72 lts = 1 barril

Below are some projections which relate annual production in barrels to sixteen ounce servings per day, based on a fifty (50) week year:

BBLS/YEAR	BBLS/WEEK	16 OZ. SERVING/WEEK	16 OZ. SERVING/DAY
500	10	2,480	354
750	15	3,720	531
1,000	20	4,960	708
1,500	30	7,440	1,063
2,000	40	9,920	1,416

SALES & COST PROJECTIONS
FOR A 10 BARREL BREW
FULL GRAIN

SALES	MALT TYPE		
	WHOLE GRAIN	PRE-GROUND	EXTRACT
10 Barrels @ 1.00 per 12 oz.	$6,200.00	$6,200.00	$6,200.00
COST OF GOODS SOLD			
Malt: 500 lbs.	$150.00	$200.00	$450.00
Hops: 7.0 lbs. @ $5.00/lb.	$35.00	$35.00	$35.00
Taxes: Federal: $7.00/barrel	$70.00	$70.00	$70.00
State: $6.50/barrel	$65.00	$65.00	$65.00
Labor:	$300.00	$300.00	$300.00
Electricity: 193 KWH @ $.062/KWH	$12.00	$12.00	$12.00
Natural Gas: 11 Therms @ $0.64/Therm	$7.00	$7.00	$7.00
Water: 1,000 gallons @ $.0005/gallon	$5.00	$5.00	$5.00
Diatomacious Earth (Filter Aid)	$6.00	$6.00	$6.00
Cleaning Chemicals	$5.00	$5.00	$5.00
CO2	$2.00	$2.00	$2.00
TOTAL COST OF GOODS SOLD:	$657.00	$707.00	$957.00
Contributions toward profit & overhead (Gross Margin)	$5,543.00	$5,493.00	$5,243.00

Assumptions:
Sales of $2.50 per pint assumes beer is sold in a Brew Pub type of retail establishment.
State income taxes are an average of all 50 states.
Labor rate is based on one (1) full-time brewer making 1,000 barrels of beer per year.

Specifically, a barrel equals 31.0 gallons of beer. This is equal to two (2) normal kegs (15.5 gallons), or 13.7 cases of 24-twelve ounce containers.

Below are some projections which relate annual production in barrels to sixteen ounce servings per day, based on a fifty (50) week year:

BBLS/YEAR	BBLS/WEEK	16 OZ. SERVING/WEEK	16 OZ. SERVING/DAY
500	10	2,480	354
750	15	3,720	531
1,000	20	4,960	708
1,500	30	7,440	1,063
2,000	40	9,920	1,416

SALES & COST PROJECTIONS
FOR A 15 BARREL BREW
FULL GRAIN

SALES	MALT TYPE		
	WHOLE GRAIN	PRE-GROUND	EXTRACT
15 Barrels @ 1.00 per 12 oz.	$4,606.00	$4,606.00	$4,606.00
COST OF GOODS SOLD			
Malt: 750 lbs.	$200.00	$250.00	$550.00
Hops: 7.0 lbs. @ $5.00/lb.	$35.00	$35.00	$35.00
Taxes: Federal: $7.00/barrel	$98.00	$98.00	$98.00
State: $6.50/barrel	$91.00	$91.00	$91.00
Labor:	$300.00	$300.00	$300.00
Electricity: 193 KWH @ $.062/KWH	$12.00	$12.00	$12.00
Natural Gas: 11 Therms @ $0.64/Therm	$7.00	$7.00	$7.00
Water: 1,000 gallons @ $.0005/gallon	$5.00	$5.00	$5.00
Diatomacious Earth (Filter Aid)	$6.00	$6.00	$6.00
Cleaning Chemicals	$5.00	$5.00	$5.00
CO2	$2.00	$2.00	$2.00
TOTAL COST OF GOODS SOLD:	$461.00	$511.00	$811.00
Contributions toward profit & overhead (Gross Margin)	$4,145.00	$4,095.00	$3,795.00

Assumptions:
Sales of $2.50 per pint assumes beer is sold in a Brew Pub type of retail establishment.
State income taxes are an average of all 50 states.
Labor rate is based on one (1) full-time brewer making 1,000 barrels of beer per year.

Specifically, a barrel equals 31.0 gallons of beer. This is equal to two (2) normal kegs (15.5 gallons), or 13.7 cases of 24-twelve ounce containers.

Below are some projections which relate annual production in barrels to sixteen ounce servings per day, based on a fifty (50) week year:

BBLS/YEAR	BBLS/WEEK	16 OZ. SERVING/WEEK	16 OZ. SERVING/DAY
1,000	20	6,580	940
1,500	30	9,870	1,410
2,000	40	13,160	1,880

THE pub BREWING COMPANY

September 26, 1996

Mrs. Smiljama Barac
Jags Bar
10129 Costa Del Sol Blvd
Miami, FL 33178
(305) 592-4519

Re: Proposal #5827

Dear Mrs. Barac:

We are pleased to present our proposal to provide equipment and installation of a Pub Brewing System.

Our services are limited to the equipment and operations detailed in this proposal.

As an equipment supplier of your project we would be happy to work with your architect, contractors and other suppliers to help make your brewery opening as smooth and expeditious as possible.

We thank you for the opportunity to present this proposal.

Very truly yours,
THE PUB BREWING COMPANY

Ralph Elias
Vice President

/ur

MICRO-BREWERY PROPOSAL

INDEX

Section I — **Tankage Description / Specifications**

I-1 Brewhouse
I-2 Fermentation Tanks
I-3 Finished Beer Tanks

Section II — **Support Equipment**

II-1 Malt Conveying System
II-2 Glycol Chilling Unit
II-3 Steam Plant
II-4 Pumps
II-5 Filters
II-6 Brewers Platform
II-7 Temperature Control Stations
II-8 Heat Exchanger
II-9 Mill

Section III — **Installation**

III-1 Services Included In System Package
III-2 Items Required But Not Supplied
III-3 Preparation Of Facility To Accommodate Installation

Section IV — **Consulting**

IV-1 Preliminary Sizing Of Brewery And Layout Drawings
IV-2 Recipe Formulations
IV-3 On - Site Consultation And Start-Up

Section V — **Pricing**

Section VI — **Warranty**

Section VII — **Terms And Contract**

Section I - Tankage Description / Specifications

I-1 Brewhouse:

A. Kettle / Whirlpool - Working Capacity 7 Barrels:

Top:
12 Gauge Dished And Flanged
12" x 24" Wing Style Door
Condensate Ring And Drain
9" Vapor Stack Opening

Bottom:
Flat Sloped Bottom
Insulation / Steam Jacket
(4) Legs w/Adjustable Pads
Stainless Steel Cladding
3" Drain

Sidewall:
4' 0" Dia. x 4' 0" Cylinder
4' 4" OD x 6' 0" High
Insulation / Steam Jacket
Copper Cladding
1" Whirlpool Fitting
Thermwell

B. Combi Vessel - Working Capacity 7 Barrels:

Top:
12 Gauge Dish And Flanged
12" x 24" Wing Style Door
Sparge Assembly
Mash In Fitting

Bottom:
Flat Sloping
1-1/2" Bottom Drain
(4) Legs w/Adjustable Pads

Sidewall:
4' 0" Dia. x 6' 0" Cylinder
4' 4" OD x 7' 6" High
Insulation
Copper Cladding
16" x 20" Side Manway (2)
Run-Off Fitting /Overflow / Drain 1-1/2"
Return Port 1-1/2"
V-Wire Screen

I-2 Fermentation:

A. (4) Fermenters - Working Capacity 7 Barrels:

Top:
12 Gauge Dished Head
CIP/CO2 Line
1-1/2" Relief Valve/Vacuum Fitting
1-1/2" CIP Fitting

Bottom:
17 Gauge 45 Degree Cone
1-1/2" Racking Port
Insulation
(4) Schedule 40 Legs
1-1/2" Bottom Drain

Sidewall:
3' 3" ID x 4' 0" Cylinder
3' 7" OD x 7' 5" High
12 Gauge Cylinder
Cooling Jackets / Insulation
Stainless Steel Cladding
16" x 20" Inswing / Outswing Door
1/2" Thermwell
3/8" Sample Port

I-3 Finished Beer Tanks:

A. (5) Serving Tanks - Working Capacity 7 Barrels

Top:
12 Gauge Dished Top
CIP/CO2 Line
1-1/2" Relief Valve/Vacuum Fitting
1-1/2" CIP Fitting

Bottom:
12 Gauge Dished Bottom
(4) Schedule 40 Legs
1-1/2" Drain

Sidewall:
3' 3" Dia. x 4' 0" Cylinder x 5' 0" High
12 Gauge Cylinder
3/8" Sample Port
16" x 20" Inswing

Section II - Support Equipment

II-1 Malt Conveying System: 20' of 4" dia. malt auger with explosion proof TEFC motor.

II-2 Glycol Chilling Unit: Edwards Model CF - 5 air cooled glycol chiller

II-3 Steam Plant: Sussman FS-72 electric steam generator

II-4 Pumps: (2) Waukesha Sanitary Pumps with 55 heads and washdown motors.
(1) Type C216 x 1725 RPM, 1.5 HP and (1) Type C100 x 3450 RPM, 1.5 HP.

II-5 Filters: Della Toffola pressure leaf filtration system including pump, piping, earth doser, and valves.

II-6 Brewers Platform: Stainless steel tubular brewers platform with grated bottom.

II-7 Temperature Control Stations: Digital controllers with electronic LED display for cooling and heating cycles. Mounted and wired in NEMA 4 enclosures.

II-8 Heat Exchanger: Thermaline T-4 plate heat exchangers with stainless steel plates.

II-9 Mill: Peerless Model F-10. Quality two roller mill with 5 H.P. TEFC motor.

Section III - Installation

III-1 Services Included In System Package:

- On site technician for brewery assembly maximum 5 days. Airfare, hotel, and sustenance are Not included. 14 day advance notice required.
- All equipment previously itemized in Section I and Section II. Solenoid valves for fermenters and kettle.
- Final leveling and anchoring of tankage. Technical supervision to oversee water, gas, electrical and refrigeration hookups.
- Connect and mount all accessories supplied. Leveling, anchoring and plumbing all sanitary pumps and wort cooler.
- All process sanitary piping in brewhouse and cellar. Assembly of brewers platform, sub frame, and manifold.

III-2 Items Required But Not Supplied:

- All electrical, gas and water sourcing and final hookups to equipment. All flue venting and piping for brewhouse and steam genera
- All drainage within brewery. Plumbing or engineering of steam lines including steam traps and manual shut off valves.
- Unloading and placement of all equipment supplied. Boiler start up and subsequent boiler water maintenance.
- Walk in refrigerator for serving tanks. System for delivering product to bar. All glycol and refrigeration piping for brewery. Start up of glycol unit and glycol. Plumbing of glycol lines. Lab equipment, safety and cleaning. Malt storage and transfer

Floors on which equipment is to be mounted must be prepared and wall coatings or tile applied prior to installing process service lines.
Walls or partitions must be constructed and wall coatings or tile applied prior to installing process service lines.
Contractors must be available on premises at time of installation for technical supervision to occur.

Note: These items constitute the utmost importance, failure to adhere to these will cause delays which will be billed at an hourly rate.

Section IV Consulting / Training

1 Preliminary Sizing Of Brewery And Layout Drawings:
All required equipment information to manufacture customer's type and style of product.
Basic layouts including dimensions and specifications for equipment along with necessary utility sourcing requirements
All finalized brewery related drawings with dimensions, and locations of equipment, electrical and drainage.

2 Recipe Formulations:
Formulations derived from customer's samples / descriptions. A total of four (4) recipe formulations will be provided with this contract.

3 On-Site Consultation And Start-Up:
Consultant will start up and brew on site for the duration of the on-site instructions period of four (4) days. Air fare and hotel lodging are Not included.

Section V - Pricing

1 Brewing Equipment:
(1) 7 Barrel Kettle / Whirlpool
(1) 7 Barrel Combi Tank
(4) 7 Barrel Fermenters
(5) 7 Barrel Serving Tanks
(1) Stainless Steel Brewers Platform
(1) Manifold

2 Support Equipment:
(1) Steam Plant 10 BHP
(1) Glycol Unit 5 HP
(1) DE Pressure Leaf Filter
(2) Heat Exchanger T-4
(1) 20' Conveyor
(2) Temperature Control Stations
(2) Waukesha Pumps
(1) Mill

V-3 Accessories:
(39) 1-1/2" Butterfly Valves
(1) Thermometer 0 - 250 Degree Fahrenheit
(1) 1-1/2" Sight Glass - In Line
(1) Aerator - 1-1/2"
(50') Brewery Hose 1-1/2"
(4) Hose Barbs 1-1/2"
(1) Carbonating Stone
(9) Sample Port
(9) Pressure / Vacuum Relief
(9) Pressure Gauge 0-30 PSI
(9) CO2 Connector - Quick Disconnect
(11) CIP - 360 Degree
(65) 1-1/2" Clamps Triclover
(70) 1-1/2" Gaskets Triclover
(2) 3" Clamps / Gaskets Triclover

V-4 Installation:
FOB Mahwah, NJ / Santa Rosa, CA (Purchaser pays all freight charges; due upon receipt of invoice)

V-5 TOTAL BREWERY COST: (Purchaser pays all state, local and federal taxes) **$190,000.00**

Delivery: Total brewery will be delivered to U.S. post within 4 months of signing of contract.

Terms of Sale: An irrevocable, comfirmed letter of credit for full amount of purchase price is required to initiate this sale. 60% will be drawn upon signing of contract, 40% of balance will be drawn upon time os shipment. This contract amount is designated in U.S. Dollars. This contract will be governed by the Laws of the United States of America, specifically the State of New York and the Jurisdication shall be New York, New York.

Section VI - Warranty

The Pub Brewing Company warrants the operation of the brewhouse and other tankage for a period of one (1) calendar year from shipmen
All other equipment is warranted by the specific manufacturer of that item and carries the warranty they have issued for their products. T
Pub Brewing Company will assist in honoring any warranty if the need should arise.

Section VII - Terms And Conditions

Late Payments: Interest at 1-1/2% per month is added to accounts past due. If collection is required, customer assumes cost of collection, including reasonable attorney fees.

Security Interest: In the event the customer takes delivery of any equipment or of any of its component parts (hereinafter referre to as "equipment"), the customer hereby grants The Pub Brewing Company a security interest in the said merchandise. This security shall remain in full force and effect upon all the merchandise delivered until such time the merchandise is paid in full. The customer further agrees to execute any documents required by The P Brewing Company to effectuate and/or record said security interest.

Quality Standards: Items manufactured by the Pub Brewing Company will be made as per the specifications, a part of this propos

Cancellation: In event customer cancels its order prior to the commencement of any work by The Pub Brewing Company, a minimum of 60% of the 60% deposit shall be forfeited by the customer and applied to engineering costs, and special purchases incurred for this particular job. The balance of the deposit shall be returned to the customer

Delays: The Pub Brewing Company cannot be liable for loss / damage or delays in completion of the items manufactu due to causes beyond its control including, but without limitation to; acts, orders or request of civil or military authority; strikes; labor difficulties; accidents; fires; lack of transportation equipment; and inability to secure materials necessary to process the items sold hereunder.

ge Orders: Additional work or changes ordered by customer must be in writing and customer agrees to pay the additional cost of extra or changed work as determined by The Pub Brewing Company.

Responsibility: Items described in this proposal may not meet earthquake specifications. Consequently, customer acknowledges by signing that he waives any /all claims whatsoever against The Pub Brewing Company, for damages sustained due to loss occasioned by earthquake and related damage to any of the items that are the subject of the proposal.

ranty: The Pub Brewing Company accepts no responsibility for equipment covered by other manufacturers warranties.

itution: The Pub Brewing Company maintains all rights and privileges to interchange components of the same specification and quality upon availability and changes of these components.

Contract

Total Contract Price:	$190,000.00
60% Advance payment upon acceptance of proposal:	$114,000.00
40% Due at time of completion of tanks:	$ 76,000.00

prices quoted are applicable only to this proposal. It is clearly understood by all parties concerned that items furnished in this proposa supplied only under the terms of this proposal. Acceptance of this proposal constitutes consent to all terms and conditions stated above proposal becomes a contract between Purchaser and The Pub Brewing Company upon signing. Proposal valid for thirty (30) days.

support equipment supplied has U.L. listing.

The Pub Brewing Company

Date 9.30.96

Customer Acceptance

Date

ANEXO 5

CUESTIONARIO

ENTREVISTA

El siguiente es el cuestionario que se utilizó para realizar el estudio concluyente descriptivo, que permitió conocer algunos de los hábitos de salida del GSE-ABC1. Se realizó esta entrevista a 50 personas, mayores de 24 años y pertenecientes al grupo socio-económico ABC1.

1.- ¿Cuántas veces al mes frecuenta Ud. restaurants o pubs aproximadamente?

Menos de 4 _____

Entre 4 y 8 _____

Más de 8 _____

2.- Cuando Ud. va a un pub o restaurant, por general.....

Sólo toma _____

Toma y come _____

3.- ¿Le gusta a Ud. la cerveza?

Si _____ No _____

4.- ¿Qué sectores prefiere Ud. visitar al momento de salir a un pub o restaurant?

Vitacura _____

Providencia _____

Las Condes _____

Bella Vista _____

Otros _____

5.- ¿Cuánto gasta Ud. por salida aproximadamente?

_____