



“Cerveza Toast Pale Ale”

Profesor:
Jorge Javier Castillo Bravo
Integrantes:
Ximena Faunes Salgado
Amada Rivero Campos

Índice de contenido

Introducción	6
Resumen ejecutivo	6
Capítulo I: Descripción del proyecto	7
Descripción del proyecto.....	7
Justificación del proyecto.....	7
Ubicación geográfica:.....	8
Propuesta del Modelo CANVAS para el Modelo de Negocio	9
Segmento Clientes:	9
Capítulo II: Análisis del entorno externo e interno	11
Análisis del Macroentorno	11
Análisis PESTEL	11
Análisis del Microentorno	15
Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo 5 fuerzas de Porter	15
Análisis Interno.....	16
Cadena de Valor	16
Análisis situacional estratégico	18
Análisis FODA.	18
Descripción del negocio	19
Misión.....	19
Visión.....	19
Valores.....	19
Descripción del producto/servicio	19
Objetivos Estratégicos General y Específico	20
Estrategia de negocios	20
Ventajas Competitivas tangibles e intangibles	21
Capítulo III: Plan de Marketing.....	22
Modelo de negocio	22
Objetivos de marketing.....	23
Investigación de Mercado	23
Investigaciones complementarias.....	27
Segmentación de Mercado	29

Estrategia de Mix de Marketing	31
Formulación matriz de ANSOFF	32
Estimación de demanda y pronóstico de ventas	32
Presupuesto de Marketing	33
Capítulo IV: Plan de Operaciones.....	34
Mapa de procesos de la empresa.	34
Actividades de Implementación.....	35
Presupuesto de operaciones.....	36
Capítulo V: Plan de Recursos Humanos	37
Estructura organizacional de la empresa	37
Estructura funcional de la empresa	37
Estructura legal de la empresa.....	37
Organigrama.....	38
Dotación de personal, perfiles de cargos.....	38
Perfiles de Cargos.....	39
Departamento de Marketing y Ventas.....	39
Departamento de Administración.....	43
Departamento de Operaciones.....	45
Políticas de la empresa.....	51
Política de reclutamiento	51
Política de selección	51
Política de contratación	51
Política de inducción	51
Política de capacitación.....	51
Política de remuneraciones.....	51
Presupuesto de RRHH.	52
Capítulo V: Plan financiero.	53
Objetivos financieros.....	53
• Sostenibilidad:.....	53
• Aspiracional:.....	53
Proyecciones de ingresos.....	53
Costos (fijos y variables).....	53
Gastos de administración.....	55

Ventas (5 años).....	55
Inversión inicial año (0).....	56
Capital de trabajo.....	56
Depreciación de activos (inversiones).....	56
Punto de equilibrio.....	57
Flujo de caja proyectado a 5 años.....	59
VAN.....	60
TIR.....	60
Periodo de recuperación de la inversión (payback).....	61
Tasa de descuento.....	61
Conclusión.....	62
Anexo 1.....	63
Bibliografía.....	66

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Ubicación geográfica comuna Puente Alto.....	8
Ilustración 2 Modelo CANVAS.....	9
Ilustración 3 Diagrama 5 fuerzas de Porter.....	15
Ilustración 4 Cadena de Valor.....	16
Ilustración 5 Matriz FODA.....	18
Ilustración 6 Referencia de Producto en empaque final.....	19
Ilustración 7 Estructura Cuestionario.....	27
Ilustración 8 Resultados Parte 1 Cuestionario.....	28
Ilustración 9 Buyer Persona Geeks.....	29
Ilustración 10 Buyer Persona Greenie.....	30
Ilustración 11 Matriz ANSOFF.....	32
Ilustración 12 Ingresos año 1.....	32
Ilustración 13 Ingresos 5 años.....	32
Ilustración 14 Presupuesto anual Marketing.....	33
Ilustración 15 Diagrama de flujo de la producción.....	34
Ilustración 16 Carta Gantt.....	35
Ilustración 17 Presupuesto de operaciones.....	36
Ilustración 18 Organigrama de la empresa.....	38
Ilustración 19 Presupuesto anual de RRHH.....	52
Ilustración 20 Costos fijos.....	53
Ilustración 21 Costo variable mensual.....	54
Ilustración 22 Costo variable anual.....	54
Ilustración 23 Proyección Costos y Gastos 5 años.....	54
Ilustración 24 Gastos administración.....	55
Ilustración 25 Ventas año 1.....	55
Ilustración 26 Proyección ventas a 5 años.....	55

Ilustración 27 Inversión inicial año 0	56
Ilustración 28 Capital de trabajo.....	56
Ilustración 29 tabla Depreciación	57
Ilustración 30 Punto de Equilibrio.....	57
Ilustración 31 Costo variable.....	57
Ilustración 32 Precio por venta cada producto	58
Ilustración 33 Ventas a 6 años.....	58
Ilustración 34 Flujo de cajas.....	59
Ilustración 35 Formulación de datos	59
Ilustración 36 Tabla VAN	60
Ilustración 37 Tabla TIR.....	60
Ilustración 38 Tabla Payback.....	61

Índice de tabla

Tabla 1 Costo Legal.....	14
Tabla 2 Cargo Jefatura de Marketing y Ventas	39
Tabla 3 Perfil de cargo Asistente de Ventas y Administración.....	41
Tabla 4 Perfil de cargo Jefatura de Administración	43
Tabla 5 Perfil de cargo Jefatura de Operaciones	45
Tabla 6 Perfil de cargo Maestro cervecero.....	47
Tabla 7 Perfil de cargo Operarios cerveceros	49
Tabla 8 Proceso de realización de la cerveza.....	64
Tabla 9 Receta de la Cerveza Toast Pale Ale.....	65

Introducción

Resumen ejecutivo

El objeto de este proyecto corresponde a Cerveza Toast Pale Ale. Este emprendimiento, corresponde a una empresa dedicada a la producción de cerveza artesanal. Sin embargo, una de las particularidades de esta reside en su receta.

Lo anterior se refiere a las levaduras utilizadas en la producción de Toast Pale Ale, ya que, a diferencia de la cerveza tradicional, su elaboración utiliza pan de desecho. De esta forma, el elemento para producir la fermentación y producción de la alcoholización de la cerveza se obtendrá del mencionado pan.

El uso de pan en la elaboración de cerveza no sólo es una innovación aún en estado inicial, sino que también es una contribución al medioambiente y que permite al menos sanear o contribuir a la disminución del desecho de alimentos en el mundo.

Por medio de este proyecto, podremos ver el proceso de diseño del emprendimiento. Esto desde su razón de ser, elementos constitutivos, su respectivo plan de negocios y de Marketing, Plan y políticas de Recursos Humanos dentro de Toast Pale Ale, así como también el correspondiente Plan Financiero y proyecciones para la empresa dentro de un periodo comprendido de 5 años.

Finalmente, y basado en la información y proyecciones entregadas a lo largo del presente proyecto, es que se realizarán consideraciones finales para entregar una posición y un diagnóstico de conclusión luego de estimar el potencial desempeño de la compañía.

Capítulo I: Descripción del proyecto

Descripción del proyecto

- Descripción del Problema: Actualmente, el desperdicio alimentario ha alcanzado cifras récord, ya que aproximadamente el 33% de los alimentos producidos a nivel mundial son desperdiciados (Ambientech, 2022). Esta situación, no sólo provoca problemas debido al negativo impacto ambiental que genera, desde las emisiones y utilización de agua en su elaboración, como también en su desecho donde sólo es arrojado generando nuevas emisiones y siendo rara vez compostado). Así mismo, el desperdicio alimentario cobra mayor dramatismo cuando se pone en consideración que actualmente, y según cifras de la FAO, el 2021 se contabilizaron en 828 millones las personas sufriendo privación alimentaria (FAO, 2022). Lo anterior ha generado una problemática que trasciende de lo meramente ambiental hacia dimensiones éticas, debido a que aun cuando existe un superávit en la producción alimentaria, siendo un tercio de esta desaprovechada, igualmente casi un séptimo de la población mundial pasa hambre. Esto mientras el medio ambiente se sigue deteriorando en parte producto del desperdicio alimentario, u el cual no encuentra ningún reproceso o reutilización que le entregue una segunda oportunidad para su consumo.
- Descripción de la necesidad y oportunidad: Queremos presentar al mercado un producto de consumo masivo que satisface la necesidad de bienestar y se utiliza en diferentes situaciones sociales. Así mismo, también consiste en ofrecer un nuevo sabor que cuenta con una menor cantidad de aditivos y conservantes, al tiempo que promueve la economía circular.
- Descripción de la propuesta de solución innovadora: Cerveza realizada en base a la fermentación de pan frío y derivados del trigo procesado, recolectado de las diversas panificadoras, supermercados y establecimientos que producen pan en el país y en base a agua mineral termal del Cajón del Maipo.

Justificación del proyecto

En un país donde se consumen alrededor de 88 a 90 kilos per cápita por persona, y donde la industria se encuentra en alto desarrollo a nivel de la región y mundial, según datos entregados por La Federación Chilena de Industriales Panaderos (Fechipan). La propuesta de valor es la utilización de un producto de nuestra mesa a nuestros Bares.

Ubicación geográfica:

La Ubicación estará en la comuna de Puente Alto, Santiago, Región Metropolitana de Chile.

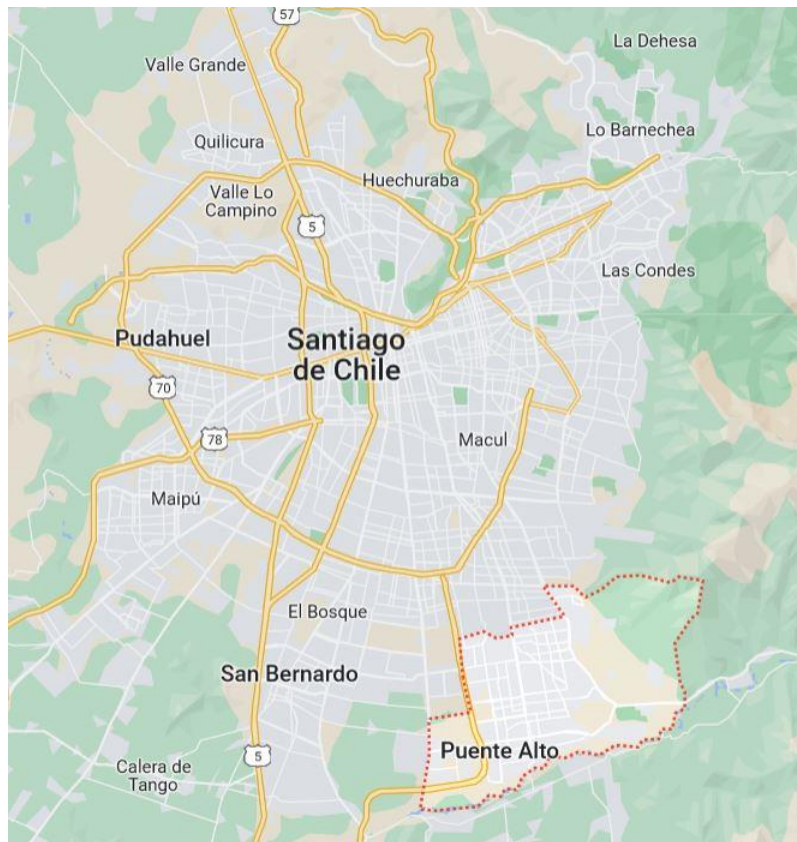


Ilustración 1 Ubicación geográfica comuna Puente Alto

Propuesta del Modelo CANVAS para el Modelo de Negocio

Modelo de Negocio: Lienzo Lean Canvas



Ilustración 2 Modelo CANVAS

Segmento Clientes:

- Se quiere atraer a un público etario objetivo de 25 a 35 años, nivel socioeconómico medio y alto.
- Captación: RRSS, *Merchandising*, Ferias Artesanales y eventos publicitarios.
- Buscamos atraer al público que está dispuesto a lo innovador y con conciencia medioambiental.

Propuesta de Valor:

- Ofrecemos una cerveza tipo "ale" la cual posee como característica principal que está hecha a partir de masas fermentadas provenientes del trigo (desperdiciado), la mezcla de la cerveza junto con la cebada malteada y lúpulo, sumado a nuestro ingrediente principal le otorga un sabor más maltosa similar a la cerveza de trigo, esto nos ayuda a obtener una cerveza más suave al paladar, colaborando en la economía circular alimentaria del país y el medioambiente.

Canales:

- Publicidad digital y de medios Masivos, con un enfoque en RRSS, Página Web, además de tours por las instalaciones de nuestra cervecería, en cuanto a la cadena logística, nuestros despachos se realizarán en vehículos eléctricos y el embalaje estará dispuesto por botellas de vidrio, presentado en cajas de cartón reciclado.

Relación con tus Clientes:

- Se comunica con los clientes a través de nuestras Redes sociales, nuestra página web. Y pueden comprar nuestra cerveza en supermercados y se despachan en nuestros autos eléctricos amigables con el medio ambiente.

Fuente de Ingresos:

- Recibimos ingresos a través de las ventas por la página web, en los supermercados que tenemos convenio y directamente en nuestra fábrica.

Recursos Claves:

- Nuestra infraestructura para la producción de cerveza.
- Un buen proveedor con resolución sanitaria al día.
- La mejor calidad en nuestras materias primas como el pan.

Actividades Claves:

- Producción de cerveza, Despacho ecológico y empaque amigable con el medioambiente.

Aliados y asociaciones clave:

- Que nuestros aliados tengan permiso sanitario, buenos proveedores, asociarnos con fabricantes de botellas de vidrio y fabricantes de cajas de cartón reciclado, además de asociarnos con una empresa de autos eléctricos para transportar nuestra cerveza a los clientes que se encuentran más alejados de nuestra fábrica.

Estructura de costos:

- Licencias sanitarias al día y todo lo que conlleva mantener al día en mantención a nuestro equipamiento.
- Costo de la página web
- Costo de nuestra asociación con la empresa de los autos eléctricos
- Costo de producción de la cerveza

Capítulo II: Análisis del entorno externo e interno

Análisis del Macroentorno

Análisis PESTEL

Político

Chile es uno de los países con mayor consumo y consumo problemático de alcohol en el mundo. Debido a esto, es que a través de diversas iniciativas del Estado se promueve la disminución de alcohol entre los jóvenes y también el total de la población. También se entiende y promueve el consumo de este de forma responsable en la población adulta (U de Chile, 2022).

Por otro lado, existe una postura favorable a nivel global y de Estado hacia las iniciativas sustentables, no sólo en los ámbitos productivos tradicionales (minería, forestal, etc.) sino también en los alimentos y bebidas. A nivel político, existen compromisos orientados hacia la sustentabilidad. Chile ha suscrito diversos compromisos internacionales en línea con los desafíos señalados, como son el Convenio sobre la Diversidad Biológica, la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación, Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, el Acuerdo de París y el compromiso con la Agenda 2030 de desarrollo y su Objetivos de Desarrollo Sostenible agroalimentario (ODS). (Odepa, 2020).

Sobre lo anterior, los desafíos se han trasladado al plano agroalimentario, donde se plantea en primer lugar controlar el impacto que la producción alimentaria tiene sobre el medio ambiente, a la vez que disminuir los efectos del consumo y desperdicio de estos. Según el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), en el mundo se desperdician 931 millones de toneladas de alimentos cada año, alrededor del 17% de los alimentos disponibles para consumo (Statista, 2021).

Económico

Las políticas económicas, han avanzado en promover el emprendimiento, especialmente en temas de sustentabilidad a la vez que promover prácticas sustentables por parte de las empresas. Así mismo, actualmente existe el Bono Sostenible, Fondos MMA, Crédito Verde, Socialab, etc. esto sumado a los fondos tradicionales para emprendimiento (Capital Abeja, Semilla, etc.).

Por otro lado, y con relación al mercado de la cerveza, es que las cervezas premium están encabezando el crecimiento de esta industria. De hecho, en los últimos diez años el consumo se duplicó y en sólo un año el consumo de cerveza premium aumentó de 57 a 65 litros per cápita (La Tercera, 2022), lo que representa la mayor expansión de la cual se tenga registro.

Social

Hay una progresiva sofisticación del paladar de los chilenos, que se ha expresado en cultivarse y atreverse con marcas premium o no tradicionales. Esto ha permitido la proliferación de nuevos viñedos, el crecimiento de destilados como el gin en Chile, y con respecto a la cerveza no hay excepción. De hecho, existen alrededor de 300 cervecerías artesanales en el país, mientras que el mercado crece al 20 o 30% anual. (Gob Sta Fe, Argentina, 2022).

La cerveza artesanal vive un auge actualmente en el país, que ha permitido una nueva valoración, y que también ofrece una alternativa más saludable en los fermentados con respecto a los destilados tradicionales.

Por otra parte, la sociedad experimenta un mayor nivel de conciencia, junto a la socialización y divulgación científica que ha conseguido involucrar a los diversos grupos sociales, con respecto al estado del planeta. De esta forma, se ha llegado a alertar sobre el efecto del cambio climático, como también sobre la grave crisis alimentaria que se experimenta en el mundo. De esta forma, han surgido diversas marcas que promueven el consumo responsable y con un mínimo o nulo impacto sobre el entorno. A la vez, también han aumentado las acciones de reciclaje, *upcycle* y promover una economía circular. Aun cuando aún es temprano, es una tendencia creciente que se incorpora a la cultura y valores sociales.

Tecnológico

La industria de la cerveza artesanal ha incorporado progresivamente tecnología que permite elaborar este producto de forma más segura, ahorrando energía y con mayor eficiencia sin alterar sus propiedades. Así mismo, a nivel técnico hay una profesionalización de la actividad a la vez que un proceso de investigación y desarrollo de producto permanente. Esto por medio del uso de intercambiadores, equipos multifuncionales, revestimiento de cubas y de equipos, etc. (Agrificiente, 2022), en el cual muchas de las cervecerías han comenzado a invertir a fin de no cesar sus posibilidades de crecimiento.

La ciencia ha permitido el avance de la industria alimentaria, a la vez que se desarrollan permanentes avances en pos de optimizar la producción alimentaria a la vez que disminuir los desechos o bien reutilizarlos. De hecho, es en este proceso, en que se han podido incorporar procesos que han aumentado la información sobre valores y aportes alimentarios, etc. por ejemplo las tecnologías de fermentación por precisión, alimentos *plant based* y biotransformación (The Food Tech, 2023). De esta forma, la tecnología está al servicio de los desafíos de los alimentos y bebidas.

Ecológico

La producción de cerveza artesanal, junto a las mejoras tecnológicas señaladas permite el ahorro de energía, optimización de energía solar, disminución de las emisiones de CO₂ y uso innecesario de agua en la elaboración.

La minimización del impacto ambiental de los alimentos desperdiciados, así como disminuir el impacto ambiental de estos al producirlos es de suma importancia. En Chile, anualmente se desechan 1,62 toneladas de alimentos, y particularmente el pan. En el país se desperdician 63, 3 kilos de pan por familia al año (BCN, 2021).

Lo anterior, sumado a los otros procesos de transformación que experimenta en medio ambiente en Chile, promueven desde la sociedad civil y las autoridades en pos de legislar, pero también promover cada iniciativa que persiga un fin sustentable.

Legal

A nivel legal, además de certificaciones y normativas crecientes en cuanto a transparentar el contenido de los alimentos para las empresas, junto a las normas sanitarias y de certificación de la calidad de los alimentos. Sin embargo, no existen normativas

específicas en cuanto a la calidad del alimento en cuanto a su valor sustentable o elaboración, como una categoría específica.

Existe por medio de la ley 20.241 un beneficio tributario para las empresas que realicen prácticas asociadas a la investigación y desarrollo como parte de su producción.

Finalmente, aun cuando existe una agenda 2030 con metas trazadas en cuanto a sustentabilidad y buenas prácticas, la utilización de esta de forma activa en las empresas continúa siendo mínima. Así mismo, tampoco existe un marco legislativo que promueva o presione el cumplimiento de estas, encontrándose, por ejemplo, sólo el 12% de las empresas consultadas realizando acciones concretas alineadas a la ODS y Agenda 2030. (Acción Empresas, PUC Valparaíso).

Relativo a la importación de cervezas, los requisitos para poder ingresar al país cualquier bebida alcohólica, según el SAG el cual se encarga de aprobar o rechazar este requerimiento son los siguientes.

Toda persona natural o jurídica que desee importar bebidas alcohólicas debe:

- Estar inscrita en el Registro de productores, envasadores, comercializadores, importadores y exportadores de alcoholes etílicos y bebidas alcohólicas (Inicio de actividades).
- Inscribir los productos a importar.

El producto al ingresar al país será muestreado y analizado por los/as inspectores/as del SAG, previa cancelación del análisis. La partida quedará retenida hasta que se notifica el resultado del análisis. Todo ello, con el fin de verificar que cumple con la normativa vigente.

Si el Servicio califica al producto como "APTO PARA IMPORTAR" a través del Boletín de análisis, éste podrá ser comercializado. Si, al contrario, es calificado como "NO APTO PARA IMPORTAR", debe ser reexportado o destruido.

- **Este trámite permite obtener:** Acta de notificación que señala la calificación del producto y su destino final.
- **A quién está dirigido:** Importadores de bebidas alcohólicas.

Requisitos

- Inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Internos como importador de bebidas alcohólicas.
- RUT otorgado como persona natural o jurídica
- Comunicación de Inicio de Actividades en el SAG como importador de bebidas alcohólicas.
- Inscripción en el Registro de Bebidas Alcohólicas del SAG del o los productos a importar.
- El etiquetado debe cumplir con lo que especifica el artículo N° 35 de la Ley N° 18.455 y N° 63 del Decreto N°78.

Costo:

Tabla 1 Costo Legal

	TIPO	VALOR
Inspección	Por jornada	1 U.T.M.
	Fuera horario oficina	+ \$6.070 por hora
	Fuera horario oficina (después de las 21:00 horas o día festivo)	+ \$7.290 por hora
Muestreo		0,5 U.T.M. por hora
Análisis de laboratorio	Bebidas alcohólicas fermentadas y mostos	\$127.060
	Alcoholes y licores	\$114.370
	Alcoholes desnaturalizados	\$25.690
	Determinación analítica directa	\$12.880

Formulario: Solicitud de inspección (integra el Certificado de Destinación Aduanera), el cual se debe obtener y posteriormente presentar en las oficinas SAG de los puertos de ingreso.

- **Donde se obtiene:** Oficinas SAG en los puertos de ingreso.
- **Información y presentación:** Oficinas SAG de los puertos de ingreso

Normas que lo regulan:

- Resolución N°2.388 (Establece requisitos para la importación de bebidas alcohólicas y vinagres) y circular que establece instrucciones sobre importación de productos afectos a la Ley N°18.455 sobre alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres.
- Ley 18.455

Decreto N°78, Reglamento de la Ley N° 18.455.

Análisis del Microentorno

Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo 5 fuerzas de Porter



Ilustración 3 Diagrama 5 fuerzas de Porter

1-Intensidad de la rivalidad de los competidores

La rivalidad en el mercado cervecero es amplia, el cual muestra un comportamiento de grandes compañías como AB InBev y CCU quienes concentran gran parte del mercado, pero queda dispuesto el mercado artesanal de los usuarios que no acceden a este tipo de productos, el cual es bastante competitivo pero que cada vez presentan más mercados para la exposición y venta de estos productos.

2-El ingreso potencial de nuevos competidores:

Si bien el mercado de cervezas en Chile se encuentra desarrollado, en cuanto a nuestra línea de productos de economía circular y sustentable, son muy pocas las empresas dispuestas a invertir e investigar en esta forma de negocios, ya que la visión general es maximizar las riquezas sin considerar lo sustentable. Por lo que, si bien las barreras de entrada se basan más en cumplimientos sanitarios y de disponer del capital necesario, la visión de negocios a nivel local generaría una ventaja de nuestra empresa ya que nuestra idea va por sobre lo económico.

3-La amenaza de sustitutos

La gran amenaza de productos sustitutos sería la importación de productos del extranjero que cuenten con la misma forma de hacer negocios de acuerdo con lo sustentable y que cuentan con una experiencia mayor, además puede que tengan liderazgo en costos.

4-Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, ya que, si bien nuestro producto es innovador y presenta un sello de economía circular y sustentable, el mercado cuenta con gran disposición de productos de cervezas ya sean locales o internacionales.

5-Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores que poseemos es bajo, ya que estamos hablando de un producto que actualmente se conoce como pan frío, el cual se vende a un valor menor o también se elimina, además de que los otros ingredientes se encuentran en gran oferta en el mercado ya que son de fácil compra y están disponibles tanto en el mercado nacional como internacional.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades Secundarias	Infraestructura de la empresa					Margen
	gestión general, administrativa, jurídica, financiera, contable y de calidad					
	Gestion de RRHH					
	contratación, desarrollo de nuestros colaboradores y remuneración de empleados y directivos					
	Desarrollo de Tecnología					
	Investigación y desarrollo de una mejor cerveza y mejora en el diseño de nuestro embalaje					
	Compras					
	adquisición de materias primas y maquinas					
	Logística interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios Post Ventas	
	Recepción de materia prima, el control de inventario y la programación del transporte.	Preparación de la cerveza, Mantenimiento de equipos y proceso de empaque.	Sistema de entrega a través de autos eléctricos para distribución y entrega	Fotos de nuestro empaque ecológico de la caja de madera reutilizada y botellas de vidrio	Nuestra caja de madera reutilizada y su utilidad para nuestro cliente en lo que desee. También contamos con servicio de atención al cliente y puede mandarnos mensajes por nuestras RRSS.	
	Actividades Principales					

Ilustración 4 Cadena de Valor

Actividades Principales

Nuestras actividades principales cuentan con

Logística Interna: donde se prepara y organiza la recepción de materia prima, control de inventario y la programación del transporte.

Operaciones: es donde se prepara la Cerveza, se realiza la mantención de equipos y el proceso de empaque.

Logística Externa: en la cual se prepara la operación de entrega a través de autos eléctricos que serían arrendados a una empresa que trabaje en estos para distribuir y entregar nuestros productos.

Marketing y Ventas: en el que realizamos una preparación de fotos y videos de nuestros productos, su empaque y posibles usos para el día a día y del proceso de producción de nuestra Cerveza Toast Pale Ale.

Servicio Post Venta: donde se realiza y fomenta material audiovisual para nuestros clientes de los posibles usos de nuestro empaque ecológico. Contamos con atención al cliente por nuestras redes sociales y página web.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa: donde nos preocupamos de contar con la infraestructura necesaria para la creación de la empresa, como las gestiones administrativas, jurídicas, financieras y de calidad de producto.

Gestión de Recursos Humanos: donde preparamos a nuestro personal en su capacitación constante, vemos su contratación y remuneraciones respectivas.

Desarrollo de tecnología: en la cual realizamos investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para aumentar nuestra producción en cuanto a lo ecológico y eficaz.

Compras: aquí se desarrolla la compra y mantención de nuestros equipos y la compra de la materia prima.

Análisis situacional estratégico

Análisis FODA.

Matriz FODA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Un producto nuevo que no posee competencia en su línea comercial<ul style="list-style-type: none">• Producto de gran calidad y materias primas, sin aditivos• Cervecería ubicada en lugar turístico	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad negociadora de materias primas• Empresa nueva en el mercado, poca experiencia• Tecnología de producción más limitada al ser artesanal
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Sector en crecimiento, cada vez más segmentado a innovaciones• Existe la oportunidad de incorporar nuevos productos• Los grandes tratados de comercio que favorecen la exportación	<ul style="list-style-type: none">• La gran competencia de cervezas artesanales• Inflación creciente• Cambio climático

Ilustración 5 Matriz FODA

Realizando un análisis en profundidad, podemos sacar unas ideas para aprovechar nuestras oportunidades para mejorar las fortalezas y las debilidades.

Oportunidades potencian las fortalezas: Podemos investigar sobre nuestra materia prima y aumentar la línea comercial, además de ampliar la gama de productos y sabores con nuevas materias primas, además, de exportar nuestros productos a países vecinos con los que tenemos tratados comerciales.

Oportunidades mejoran las debilidades: podemos generar acuerdos comerciales sólidos y fijaciones de precios, trabajar con nuestra área de marketing para fomentar nuestra novedad como ventaja e invertir en la capacitación de nuestros colaboradores.

También contamos con el deber de prevenir cómo es que las amenazas nos pueden afectar a nuestras fortalezas y debilidades.

Amenazas podrían debilitar nuestras fortalezas: en el primer ámbito, tenemos que fortalecer nuestro sello diferenciador de conciencia ambiental, además de ofrecer un producto con un precio competitivo para disminuir el peso de la inflación.

Respecto al cambio climático podemos realizar campañas para promover la economía circular, además de dar apoyo a la zona de la cervecería.

Amenazas podrían debilitar aún más nuestras debilidades: por lo que primero tenemos que generar un convenio con agricultores y panificadoras, así mismo, ofrecer un producto de gran calidad y diferente a un precio justo. Por otra parte, estamos ayudando contra el cambio climático a través de nuestro uso de energía y tecnologías limpias y amigables con el medio ambiente.

Descripción del negocio

Misión

Crear la mejor cerveza artesanal con un nuevo sabor y acorde a estos tiempos. Sin aditivos ni conservantes

Visión

Ser líder en el mercado de las cervecerías artesanales, e inspirar con nuestra cultura de sustentabilidad e innovación dentro de la industria.

Valores

Sustentabilidad - Innovación - Empatía - Integridad

Descripción del producto/servicio



Es un tipo de cerveza tipo “ale” la cual posee como característica principal que está hecha a partir de pan (desperdiciado) lo que permite un menor desperdicio de este alimento tan importante en la dieta de algunas personas, el pan es rebanado, tostado y machacado para agregarlo a la mezcla de la cerveza junto con la cebada malteada y lúpulo, el pan le otorga un sabor más maltosa similar a la cerveza de trigo, esto nos ayuda a obtener una cerveza más suave al paladar

Contamos con la venta de 3 tipos de productos, producto unitario de 350ml, producto unitario de 750ml y producto de 6 unidades en la caja de cartón reciclado.

Ilustración 6 Referencia de Producto en empaque final

Objetivos Estratégicos General y Específico

Objetivo General:

Posicionar Cerveza artesanal Toast, como una de las bebidas más consumidas a nivel nacional, siendo así una de las primeras opciones para el consumidor de cervezas en Chile, presentando una opción diferente, ya que, "Toast" es una cerveza hecha a partir de pan "desechado".

Objetivos Específicos:

- Posicionar a Toast en el circuito de cervezas artesanales como competidor de las grandes marcas a nivel nacional.
- Reutilizar el pan desechado por panaderías y restaurantes, reconvirtiéndolo en una cerveza rica en cuerpo, sabor y nutrientes.
- Entregar un producto con cuerpo y graduación alcohólica, con un 1/3 menos de cebada.
- Generar conciencia ecológica en los consumidores a través de atractivas campañas de posicionamiento.

Estrategia de negocios

Para cerveza artesanal Toast, es que se realizará el planeamiento del negocio por medio de una estrategia alineada, y que contribuya a alcanzar los objetivos planteados.

- El equipo de producción elaborará la Cerveza Toast bajo los más altos estándares de calidad, investigación y entrenamiento. Esto a fin de procurar una mejora continua tanto en el producto como también en las mejores prácticas que permitan diferenciar al producto sobre la competencia.
- Generar alianzas con empresas de alimentos que puedan entregar desechos de pan de forma permanente y constante a fin de procurar la calidad y cantidad necesaria de la materia prima y asegurar la producción.
- El Equipo de Marketing diseñará un plan que permita generar un *awareness* y posterior posicionamiento sobre Cerveza Toast, comunicando su valor agregado y cualidades a sus grupos objetivos.

Adicionalmente también se realizarán las siguientes estrategias:

También desde el área de Marketing y Responsabilidad Social Empresarial, se promoverá por medio de campañas y acciones, al ser la misión de la compañía, la importancia de unirse a la industria de la cerveza, pero disminuyendo su impacto ambiental.

Se implementará un tiempo para el desarrollo e investigación de métodos de fabricación más ecológicos y amigables con el medio ambiente. Además de métodos de reciclajes para enseñar a nuestros clientes e implementar en nuestra fábrica. Estos desarrollos de métodos más ecológicos serán financiados por alguno de los bonos que el gobierno otorga a los emprendimientos con desarrollo en procedimientos amigables con el medioambiente.

Ventajas Competitivas tangibles e intangibles

Ventajas tangibles

- Cuenta con una atractiva presentación amigable con el medio ambiente, un envase de cartón reutilizado que además puede reutilizarse para almacenaje en el hogar.
- Reutilización de las masas fermentadas, proceso que ayuda con la economía circular, evitando el desperdicio de comida.

Ventajas intangibles

- Venta de nuestra cerveza directamente en la fábrica
- Visitas guiadas en la fábrica para conocer cómo es el proceso
- Nuestro convenio con alguna empresa de arriendo de autos o camionetas eléctricas, ayudando así al medio ambiente

Capítulo III: Plan de Marketing

Modelo de negocio

Para lograr una buena descripción de nuestro concepto de negocio, se va a describir de manera sintetizada en los siguientes 9 módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos

1. Segmentos de mercado: Contamos con 2 segmentos de mercado: “Geeks”, que son adultos de 25 a 45 años que compran cerveza en momentos de ocio y son de un nivel socioeconómico medio y medio-alto y “Greenies”, que son adultos entre 30 y 60 años y son más austeros. Estos se explican con más detalle en la sección Segmentos de mercado
2. Propuestas de valor: Nuestra propuesta de valor es “la utilización de un producto de nuestra mesa a nuestros Bares”. Ayudamos al problema de desperdicio de comida y nos asociamos con varios restaurantes y lugares que venden masas fermentadas para evitar este desperdicio. El cliente también participa de este proceso sabiendo de donde proviene la cerveza y más aún cuando viene a visitar la fábrica y conoce el proceso personalmente.
3. Canales: ¿Por dónde nos comunicamos con nuestros clientes? Principalmente por nuestras RRSS y nuestra página web que cuenta con un proceso de compra personalizado con carrito de compra online. La distribución de nuestra cerveza se realiza a través de vehículos eléctricos, como ya habíamos comentado antes. También vendemos un tour por nuestra fábrica, donde también se puede comprar una cerveza al final del tour.
4. Relaciones con clientes: Nuestra estrategia de captación es mediante RRSS mostrando tanto el proceso de fabricación de la cerveza como el proceso de empaque con nuestro empaque reutilizado. Ofrecemos promociones de cerveza y nos enfocamos en el servicio de post venta repostando las historias o publicaciones que hacen nuestros clientes al momento que les llega el producto.
5. Fuentes de Ingresos: tenemos varias fuentes de ingresos, venta en supermercados adheridos, a través de nuestra página web y la venta de entradas al tour por la fábrica.
6. Recursos clave: Proveedores de masas fermentadas, alianza con empresa de vehículos eléctricos, propiedad donde se encuentra la fábrica y alianza con empresa que nos provee del agua de las termas.
7. Actividades Clave: producción de la cerveza, manufactura del producto en su empaque final y distribución en los vehículos eléctricos.
8. Asociaciones clave: nuestras alianzas con supermercados y la empresa de vehículos eléctricos, además de la alianza con empresa para adquirir el agua de las termas.
9. Estructura de costes: Licencias sanitarias al día y todo lo que conlleva mantener al día en mantención a nuestro equipamiento. Costo de la página web. Costo de nuestra asociación con la empresa de los autos eléctricos. Costos de producción de la cerveza

Objetivos de marketing

Objetivos generales

Crear *awareness* sobre la marca en el segmento relevante para esta, ya sea por medio de la distribución en los canales y también punto de venta.

Objetivos Específicos

- Alcanzar una venta de 4000 unidades durante el primer trimestre del 2024.
- Incluir Cerveza Toast en la carta de algún restaurante *zero waste* o al menos con certificación sustentable durante el 2024.
- Conseguir la distribución de Cerveza Toast en al menos dos tiendas especializadas en Santiago (Beervana, Delibeer, TierraCerveza, etc.) durante el primer semestre de 2024.
- Aumentar la participación de mercado en un 50% durante los primeros 3 años de operación.
- Incorporar Cerveza Toast en la carta de 3 bares y/o cervecerías durante el 2024.

Investigación de Mercado

La cerveza, corresponde a una de las bebidas más populares en consumo en Chile. Así mismo, también una de las que más ha diversificado su oferta a lo largo del tiempo, y que sigue convirtiendo y conquistando nuevos consumidores año a año, creciendo y aumentando de esta manera su demanda.

Sin embargo, a pesar de poder realizar un diagnóstico relativamente fácil, es que es necesario recabar más información con respecto al mercado sobre el cual se moverá TPA. Esto ya que, como nuevo competidor, debe establecer los parámetros de su oferta de valor a fin de llegar a su efectivo grupo de interés y que la futura estrategia de marketing pueda ser eficiente considerando el presupuesto.

En relación con lo anterior, es que el año 2021 “Casa de la Cerveza”, dio a conocer algunos datos que permiten contextualizar el mercado de la cerveza. Entregando luces sobre cómo se mueve el mercado, dónde y sobre sus consumidores. Así, es como *“Chile es un país que ha desarrollado una verdadera cultura cervecera gracias a la importación de cervezas extranjeras que poseen gran variedad, pero también a la industria nacional de cervezas artesanales, que ha sofisticado sus procesos incorporando una amplia gama de sabores y estilos, ampliando así las opciones de consumo.”* (Anda, 2022).

Por otra parte, y según la Asociación de Productores de Cervezas de Chile (ACECHI), el consumo per cápita en el país ha aumentado entre el año 2005 y 2020 de 30 a casi 58 litros. (Anda, 2022). Considerando este crecimiento de casi un 100% en el consumo de cerveza, no es difícil inferir que existe un aumento creciente de la demanda por esta bebida y que lejos de estancarse, continúa en apogeo. Así mismo, y entre los datos llamativos entregados por Casa de la Cerveza, se encuentra el que, a diferencia de lo esperado, el 51% de las visitas en su sitio web corresponde a mujeres.

Por otro lado, y con respecto a esto es que, al conversar con algunos expertos en el área, entre las conversaciones se desprende por ejemplo el que hace algunos años, los clientes en “artesanal” pedían Kunstmann o Austral como un “lujo” o preferencia premium. Sin embargo, estas marcas ya conforman cervecería “tradicional”, y los bares apostarán por nuevas marcas ya que a la vez se convierte en un diferenciador. Con respecto a esto, es que en palabras de una de las entrevistadas: *“Los clientes te van a preguntar por las artesanales, y la verdad valoran muchísimo que sea fuera de lo común. Kunstmann y Kross ya tienen sus propios bares y muchísima distribución, y aunque los clientes las aman, igualmente cuando pagan valor comercial por una cerveza, o van a un bar nuevo con “cervezas de especialidad”, se van a fijar mucho en “invertir” en un producto que no conozcan y que venga ojalá de un lugar super patagónico, o bien que la elaboración sea como algo exótico. Les gusta mucho el storytelling detrás y si influye en su elección”* (Joselyn Aguayo, 2023).

Con respecto al aspecto demográfico mencionado anteriormente, un insight poderoso viene desde profesionales del rubro. Esto porque señalan que los clientes que valoran la cerveza son por lo general personas cercanas y sobre los 30. Al buscar entender este fenómeno, nos indican que creen que se debe a “llegada cierta edad las personas buscan no sobrecargar tanto el organismo y prefieren los fermentados por sobre los destilados, ya que son mejor asimilados y menos conducentes a resaca, junto a menor graduación alcohólica” (Francisco Vargas, 2023).

Basándose en el insight anterior, es que muchas personas llegan a la cerveza no sólo atraídas por su sabor, sino también por los beneficios y menores externalidades que esta propone con respecto a los destilados, considerando por ejemplo el pisco como un líder en el segmento. Así, dentro de esta búsqueda están dispuestos a probar y llegar a un producto que cumpla con sus expectativas de sabor también. A este respecto, Francisco Vargas también en su calidad de sommelier comenta cómo el mercado del vino ha crecido, y también ha debido diversificar su oferta, y citando sus palabras: *“lo novedoso de un producto basta para que los clientes se interesen y la mayoría lo pida para probar y vender la primera ronda. Sin embargo, que se tome la cerveza pensando en repetir la ronda y no en que debería haberse pedido la Torobayo, depende única y exclusivamente de que sea de calidad y sabor superior”* (Francisco Vargas, 2023).

Otro elemento relevante, es que producto del crecimiento de la categoría cerveza artesanal en Chile, no sólo han aumentado las góndolas en los supermercados con este tipo de cervezas, sino que también de las importadas. Así mismo, desde hace años existen tiendas especializadas de cerveza, tanto puntos de venta físicos como también en formato e-commerce, pudiendo convertirse en un Marketplace para marcas emergentes y que de hecho muchas veces consiguen introducirse en la restauración y eventualmente retail más masivo por esta vía. De hecho, Diego Loeser como Marketing Manager de Casa de la Cerveza, cuenta que *“esto es algo que hemos detectado en los últimos años y que rompe la antigua creencia de que el consumo está dominado por los hombres y esa conocida publicidad de comienzos de década que era bastante machista. Hoy el mercado se ha democratizado y expandido también en variedades de cervezas que apuntan a distintas ocasiones y perfiles de consumidores.”* (Anda, 2022).

Incluso, y haciendo eco de lo señalado con respecto a las particularidades del producto, es que se hace casi mandatorio el plantear una ficha del producto, casi como la nota de cata de un e-commerce de vino. Esto porque los clientes buscan información al momento de

realizar una compra. Así mismo, en el entorno de bares *“Se hacen capacitaciones constantes, que antes eran más bien de vinos y destilados (sobre todo de ron o pisco), pero que ahora son de cerveza también, ya que al momento de ofrecerlas se nos pide entregar información sobre por ejemplo los aromas, las notas, el after taste, procedencia y por ejemplo cuando se usa por ejemplo agua de río, volcánica, mineral, alguna flor, fruta, jugo, café, chocolate, especias, etc. Por ejemplo, todo el tiempo debemos aclarar a los clientes con respecto a la Guinness cuando no es importada, o por qué Stella en Chile desde que la fábrica CCU sabe diferente, etc. que es debido al agua y son cosas que los clientes van a tratar de preguntar y a veces notan por sí mismos, porque además de probar algo nuevo tratan de aprender mientras les recomiendas. De hecho, debemos incluso aprender maridajes para las cervezas con respecto a la carta, etc.”* (Nicolás Kacic, 2023).

Una vez establecido el deseo de “educarse” de los consumidores con respecto a la cerveza, al igual que la progresiva paridad del consumo y búsqueda especialmente en los canales electrónicos, es que respecto al rango etario de los consumidores, y según la información entregada por Loeser (Casa de la Cerveza), afirma que las personas entre 25 y 34 años son los que más adquieren cervezas por el e-commerce, seguido por los de 35 a 45, aunque el público siempre va rotando, desde los rangos de edad, el lugar en el que viven, los estilos de cerveza favoritos, e incluso la elección en el diseño de las botellas y latas. (Anda, 2022).

Por otra parte, y buscando comprender los alcances geográficos en el consumo, es que en cuanto a las regiones que más adquirieron cervezas en el último semestre del 2021, según cifras de Casa de la Cerveza, se encuentra en primer lugar la Región Metropolitana - liderado por las comunas de Santiago Centro, Las Condes, Ñuñoa, Maipú y Puente Alto- seguido por la región del Biobío y Valparaíso. (G5 Noticias, 2022). Esto coincidente con la concentración demográfica existente en Chile en la zona central, y donde Santiago, Valparaíso y Concepción son las tres ciudades con mayor población.

Otro punto importante es la estacionalidad, a este respecto es que la demanda por cerveza es impactada por factores externos. Por ejemplo, y según la información entregada por Francisco Vargas, *“En verano estamos molestando a los proveedores hasta con órdenes extras, debido a que la demanda es gigante especialmente en diciembre donde todos celebran los fines de año en las oficinas así que tenemos más gente que nunca además del calor, pero en enero y febrero es súper fuerte, sobre todo enero. A veces un cliente se puede sentar y pedirte una cerveza para “el calor”, y luego podría pedir otra cosa o seguir consumiendo cerveza. Así mismo, en meses más fríos por ejemplo ahora (mayo), los clientes van a tender a pedir destilados “para entrar en calor”, ya que la cerveza se considera muy “refrescante, y entre los destilados probablemente los que tienen más sabor a madera como ron, whiskey, bourbon o piscos añejados en roble. Las estaciones del año también van en desmedro de otros destilados más “frescos”, como el gin por ejemplo o también los piscos más frutales, e incluso la coctelería más frutal”* (Francisco Vargas, 2023). Así mismo, y sumado a una baja inherente en el consumo de este fermentado, otro insight relevante es entregado por Kacic, quien comenta que de los fermentados cuya demanda es menos flexible, por ejemplo, son los vinos tintos versus los blancos y espumantes al consumirse a menor temperatura (18° versus 12-10° para los blancos y espumantes). Así mismo, indica que en el invierno la gente que se mantiene fiel a la cerveza las clasifica en dos grupos; quienes la van a consumir igualmente y quienes optan por cervezas de más cuerpo como un bock, a este respecto destaca por ejemplo como venden mucha Guinness en invierno, pero en verano es mayormente les gusta. Así mismo, destaca otras cervezas

como por ejemplo la belga Gulden Draak, que es súper espesa y de 12° de alcohol, es súper densa. No es un gusto masivo, y no se vende mucho, pero la gente suele pedirla más en invierno por ejemplo con respecto a una Lager, Ipa o Golden. (Nicolás Kacic, 2023).

Finalmente, el barman comenta que por algo en Reñaca se realizan los Sunset Corona en el verano, y cervezas como Sol, Corona, que son de menor graduación alcohólica y densidad de lúpulos tienen un boom en esta estación, y que *“la estación del año afecta el consumo de cerveza, y de consumirse...cuál. Por lo general como personal que trabaja con propinas basadas en proporción a las ventas, siempre preferiremos vender porciones de destilados debido a que son al menos un 20% más caro que una cerveza. Sin embargo, en verano se llena de personas y casi todas van a consumir cerveza, y debido a que una cerveza promedio tiene entre 4 a 5° de alcohol, podrían consumir más rondas. Sin embargo, en invierno, es difícil persuadir a un cliente de comprar una cerveza si no es alguna densa como ya mencioné”*. (Nicolás Kacic, 2023).

Con respecto a lo anterior, es que consultando con otra entrevistada que trabaja en el área de servicio al cliente y ayudándolos a procesar sus pedidos vía Cornershop, nos comenta que los mismos supermercados y tiendas participantes en la aplicación van a actualizar y lanzar promociones de cervecería mayormente en los meses de verano y que en los de invierno probablemente tenderán a poner otro tipo de productos o en general la venta de alcohol disminuye en las boletas. Así mismo, también comenta que muchas veces deben hablar y explicar a los clientes en pos de conciliar quejas, reemplazar faltantes, etc. por el quiebre de stock de algunos productos en sus pedidos. Así mismo, y citando sus palabras: *“Invierno es muerto para la cerveza, sobre todo las masivas como la Cristal, Becker, etc. van a venderse mayormente cervezas como más alternativas, pero en general la cerveza sale en la boleta de gente que tú te das cuenta está celebrando cumpleaños o cosas así porque también compran otro tipo de cosas como tortas, snacks, etc. Sólo cuando hay partido (de fútbol) se van a vender hartas cervezas, pero en los tres años que llevo en Corner (Cornershop), el “fin del invierno” está marcado por fiestas patrias definitivamente. Ahí se dispara la venta de cervezas, y también los vinos, helados de piña, etc. además de cosas para los asados. A partir de ahí ya comienzan a venderse las cervezas cada vez más, primero los fines de semana y luego durante la semana también en mayor cantidad”*. (Catalina Castillo, 2023).

Como consideración final, vale la pena exponer las conversaciones con algunos consumidores de cerveza. Estos al ser consultados por la frecuencia en la toma de cerveza, indican mayormente que la consumirán durante todo el año, pero con mayor frecuencia durante los meses de verano. Así mismo, las ocasiones de consumo serán en instancias sociales, al llegar a casa luego de un día en la calle o el trabajo.

Por otro lado, al ser consultados por las cualidades que valoraban en una cerveza, prevalece la frescura, pero también indican que les gusta una cerveza con cuerpo y un sabor intenso, indicando que no debe tener una sensación “aguachenta” o diluida para poder disfrutarla. Así mismo, en las categorías de cerveza preferidas aparecen la Lager en primer lugar, luego la Golden y en tercer lugar Pale Ale. De forma minoritaria con respecto a estas, se mencionan las categorías Ipa, Bock, y algunas variedades como lúpulo de kross, sin filtrar y trigo.

Finalmente, es posible desprender de este proceso como una aproximación fundamentada en considerar a los consumidores de cerveza como adultos de entre 25-35 años, mayoritariamente de Santiago y la zona central de Chile, que valoran cualidades como el

cuerpo y sabor, pero también que sea refrescante. Así mismo, que existe una búsqueda creciente de nuevos productos a la vez que aprender e instruirse sobre estos.

Investigaciones complementarias

Junto con los antecedentes ya expuestos, y a fin de sustentar esta aproximación con respecto al mercado, es que se toma en consideración la información entregada por Alejandra Jélvez Oyarzún; “Efecto de la crisis covid-19 en la adaptación del modelo de negocio de las empresas cerveceras artesanales de Chile”.

Dentro de los elementos de valor en la información entregada por la autora, responde a las fuentes de información que usó para este. Así mismo, entre estas se encuentra la realización de un Focus Group ejecutado online con miembros de la “Unión de Cerveceros de la Región de Los Ríos”, o denominada desde ahora como UCR.

A continuación, una imagen de la estructura del cuestionario:



Ilustración 7 Estructura Cuestionario

La consulta estructurada en formato de cuestionario se envió a empresas de cervecería artesanal activas durante la pandemia, representando un total de 201 y obteniendo respuestas en 49 de estas, con una muestra equivalente al 24% de representatividad, siendo representativa y relevante en cuanto a sus potenciales resultados y consideraciones.

Por otra parte, la sección relevante en cuanto al objeto de este trabajo y TPA corresponde al comienzo, donde se entrega información general de las cervecías, su antigüedad, áreas de negocio, packaging y envase, variedades, colaboradores y tamaño de la empresa según ingresos anuales determinada por el Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII).” (Jélvez, 2022)

Resultados generales de los empresarios y sus empresas, que producen cerveza durante todo el año y se ubican desde la Región de Coquimbo a la Región de Magallanes.

“En relación con la experiencia, el 31% posee de 10 a 23 años, el 31% de 6 a 9 años, un 33% de 3 a 5 años y tan sólo un 5% posee experiencia de 1 a 2 años.” (Jélvez, 2022)

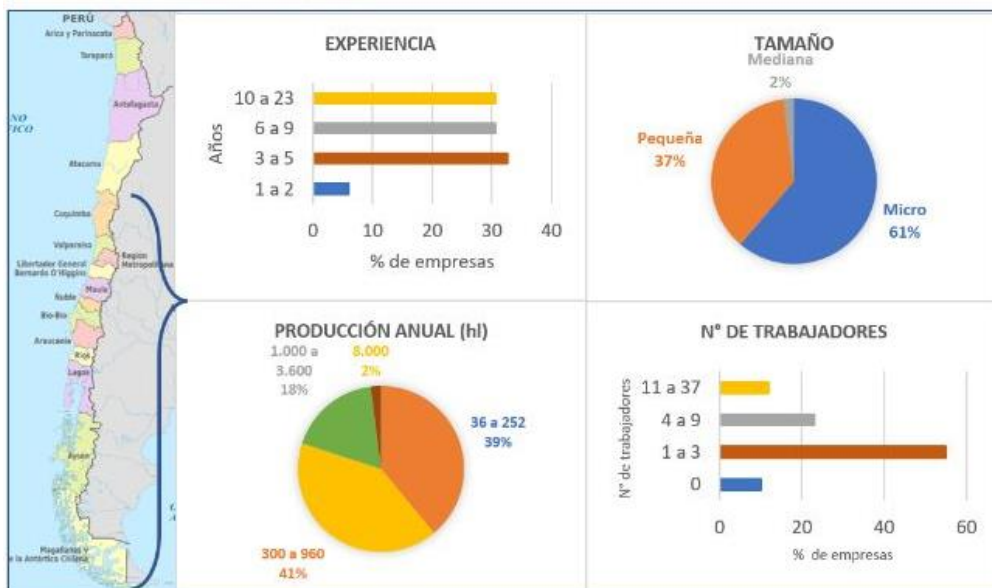


Ilustración 8 Resultados Parte 1 Cuestionario

Sobre la anterior estadística, se desprende el estado de crecimiento de la industria y la cabida para nuevos competidores en un mercado creciente en cuanto a oferta, pero también demanda. Esto porque casi el 40% de la muestra, tiene un máximo de 5 años en la industria, mientras que las cervecerías con menos de 10 años de antigüedad alcanzan al 70%.

Por otro lado, y con respecto a las ventas de estas empresas es que “La distribución de los tamaños de las empresas según sus ventas, el 61% son micro, el 37% pequeña y un 2% mediana”. En este caso, nuevamente encontramos un mercado extremadamente artesanal con capacidad de distribución y alcance aún menor. De hecho, y respondiendo a esta aseveración, es que, si se relaciona al número de trabajadores empleados, el 55% tiene de 1 a 3, el 23% de 4 a 9, 12% de 11 a 37 y tan solo un 10% no posee trabajadores. Haciendo eco a este planteamiento, es que existe una diversidad productiva entre estas, ya que “un 38,8% de ellas producen de 36 a 252 (hl), un 40,8% de 300 a 960 (hl), un 18,4% de 1.000 a 3.600 (hl) y un 2% 8.000 21 (hl). También existe diversidad en el número de variedades que producen, un 41% poseen de 2 a 5 variedades, el 37% de 6 a 10, un 18% de 11 a 20 y un 4% de 25 a 40. El 32,7% de ellas posee restaurante propio.” (Jélvez, 2022)

A modo de conclusión, a la información entregada por la autora, es que es posible establecer que la mayoría de las empresas son microempresas contando en su mayoría con 1 a 3 trabajadores empleados, siendo un mercado con un número de competidores considerable, pero con experiencia limitada y en desarrollo y con una capacidad productiva aun limitada, considerando el número de empleados y que la producción anual en la mayoría es de menos de 1.000 hl, con distribución limitada y concentrada a nivel local y sólo en algunos casos provincial o si es que regional. TPA cuenta con una ventaja y oportunidad interesante, ya que contará con una planta de trabajadores mayor pudiendo alcanzar una producción mayor con respecto a la competencia. Así mismo, se potenciarán las ventas por medio del e-commerce, Marketplace, sala de ventas y visitas guiadas con degustaciones donde se pueda ensalzar el valor ambiental del producto, a la vez que presentar y permitir a los visitantes probar su calidad y sabor superior, junto también a la

búsqueda de extender su distribución tanto en restauración como retail, ya sea especializado como también masivo.

Segmentación de Mercado

El grupo objetivo de Cerveza Toast Pale Ale corresponde a 2 tipos de personas que hemos clasificado como:

Geeks: Adultos entre 25 y 45 años de sexo indistinto, residentes de los sectores centro y oriente de la Región Metropolitana de Chile, su nivel socio económico es medio y medio alto.

Descripción psicográfica:

Son personas entusiastas, y curiosas. Siempre buscando innovar o descubrir nuevos sabores y experiencias memorables. Hedonistas que buscan siempre disfrutar de su tiempo libre y hacer algo diferente.

Buscan ampliar sus conocimientos sobre ciertos productos, y sienten satisfacción en descubrir una “gema” que pueden posteriormente recomendar en su entorno.

Descripción Conductual:

Ocasión y frecuencia de compra: Momentos de ocio y distensión, ya sea solos o en compañía. Una o dos veces a la semana.

Estrategia para este segmento:

De acuerdo con las características de adulto joven de este segmento, para los Geeks desarrollaremos una estrategia de marketing a través de nuestras redes sociales donde se realizará material audiovisual de la producción de la cerveza, de cómo realizamos nuestro empaque ecológico de cartón reciclado, además de *tips* sobre el reciclaje y diferentes usos para la reutilización de la caja de cartón y las botellas de vidrio.



Camilo Riquelme
28 años. Vive en Las Condes, Santiago. Viene de una familia acomodada, su nivel socioeconómico es medio-alto

Descripción psicográfica

Se caracteriza por ser entusiasta y curiosa, siempre le ha gustado innovar y descubrir experiencias culinarias. Tiene un Instagram en el que comparte sus historias y experiencias en nuevos locales de comida y vida saludable y amigable con el medio ambiente

Descripción Conductual

Trabaja en una empresa como Relacionador Público y junto a sus amigos van a bares o restaurantes 1 o 2 veces por semana, donde si encuentran que fue una buena experiencia, lo comparte en su Instagram.

Ilustración 9 Buyer Persona Geeks

Greenies: Adultos entre 30 a 60 años, de sexo indistinto principalmente chilenos residentes de la región metropolitana, Chile, su nivel socio económico es medio y medio alto.

Descripción psicográfica:

Altamente comprometidos con el cuidado del medio ambiente, su estilo de vida se alinea con este fin. Buscan disminuir el impacto medioambiental en sus oportunidades de consumo, disminuyendo e incluso descartando productos que sean nocivos para el entorno.

Descripción Conductual:

Promotores de la responsabilidad y contribución individual del medioambiente como parte de su moral, por lo que son proactivos en investigar, consumir y recomendar los productos que procuran su cuidado entre sus pares.

Estrategia para este segmento:

Dada las características de estos adultos, preparamos un tour por la fábrica de producción de cerveza, la cual contará con una ruta de introducción, paso por la producción y final donde se pueden comprar nuestros productos. La publicidad de este tour se realizará por medio de correo electrónico, un espacio de aviso en nuestra página web y en ferias artesanales de destilados cuando nos presentemos en estos.



Vicente Castillo

40 años. Vive en Ñuñoa, Santiago, Región Metropolitana. Su familia vive acomodadamente y su nivel socio económico es medio-alto.

Descripción psicográfica

Full comprometido con el cuidado del medio ambiente y tiene un estilo de vida simple. Busca disminuir el impacto medioambiental que tiene la sociedad partiendo por él mismo, bajando o incluso eliminando productos nocivos para el entorno.

Descripción conductual

Proactivo en investigar, consumir y recomendar todo lo relacionado con el cuidado del medio ambiente con sus pares. Promueve la responsabilidad y contribución de todas las personas que quieren disminuir su impacto en el medioambiente.

Ilustración 10 Buyer Persona Greenie

Estrategia de Mix de Marketing

Se implementará una estrategia diferenciadora de productos, enfatizando en un alto nivel estratégico, pero con aditivos naturales y orgánicos que contendrán las bases de Pan, cebadas y maltas de producción ecológica, sin preservantes y que su elaboración será de forma artesanal y con los más altos estándares de inocuidad alimentaria.

Productos: Los productos que se ofrecerán poseerán un sello específico en la calidad de sus materias primas las cuales serán de origen orgánico, libre de pesticidas, aditivos en nuestras materias primas. La saborización de nuestros productos también funcionara de forma estacional de la materia prima.

Otra característica será que el embalaje de nuestros productos será más amigable con el medio ambiente y que el agua base de nuestro producto posee características minerales.

Precio: De acuerdo con una pequeña investigación y los precios de cervezas artesanales es que colocamos los siguientes precios: 355ml a \$1.590, Six pack 355ml a \$8.990 y 750ml a \$2.590

Estos precios nos colocan en un estado competitivo dentro de la industria

Plaza: Los canales de punto de venta será directo, donde el contacto y la comunicación será entre la cervecería y el consumidor, a través de un espacio físico donde se brindará una atención cercana, directa y fluida con el consumidor en base a tecnología, además de una pequeña fuerza de venta que se establecerá en diversos restaurant y supermercados de la zona

Promoción: El canal de distribución tradicional utilizara solo el uso de las redes sociales y página web como estrategia de promoción, además de participación en diversos eventos cervenceros y gastronómicos a lo largo del País. Además de buscar alianzas con el SAG y el ministerio de agricultura en campañas para la concientización de la economía circular.

Personas: Se fomentará la cultura organizacional tanto dentro como fuera de la empresa, la cultura de ser amigable con el medioambiente aparte de tener un producto con un exquisito sabor premium. Generar fidelización de la marca

Procesos: La comunicación entre la cervecería y el consumidor se realizará directamente por nuestra página web, redes sociales y la misma fábrica.

Además de que los procesos de producción y empaque serán visibles al cliente por nuestras redes sociales.

Posicionamiento: Crearemos y fomentaremos nuestra reputación gracias a diversos concursos y publicaciones de nuestro mismo cliente, donde este explica los beneficios tanto de la cerveza como el empaque y su sabor premium.

Formulación matriz de ANSOFF

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<u>Penetración de mercado</u> Cerveza Toast Pale Ale	<u>Desarrollo de productos</u> Nuevos sabores de cerveza
	Nuevos	<u>Desarrollo de Mercado</u> Desarrollo de distribución en la zona central	<u>Diversificación</u> Nuevos sabores en nuevos lugares de la zona central

Ilustración 11 Matriz ANSOFF

Analizando la matriz podemos notar que como producto actual tenemos nuestra Cerveza Toast Pale Ale, como desarrollo de un mercado nuevo, tenemos pensado que con la ayuda de la industria turística podemos llegar a Argentina, para este mercado como nuevo producto tenemos pensada la probabilidad de tener nuevos sabores de cerveza. Finalmente, como nuevo producto en el nuevo mercado tenemos los nuevos sabores por Argentina

Estimación de demanda y pronóstico de ventas

Los cálculos realizados de estimación de demanda y pronóstico de ventas se encuentran aquí como en el Excel adjunto.

AÑO 1: PROYECCIÓN DE INGRESOS (Cantidad de ventas)															
SERVICIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Inidade	Precio	Ingresos
Formato 355ml	670	940	1650	1900	1900	1700	1600	1650	2100	2600	3500	5900	26110	\$1.590	\$ 41.514.900
Six Pack 355 ml	460	580	790	680	650	690	750	1230	1720	2300	2800	4750	17400	\$8.990	\$156.426.000
Formato 750 ml	550	750	875	1300	1450	1580	1450	1350	1600	1900	2500	3700	19005	\$2.590	\$ 49.222.950
	1680	2270	3315	3880	4000	3970	3800	4230	5420	6800	8800	14350			\$247.163.850

Ilustración 12 Ingresos año 1

Proyección de los próximos 5 años.

PROYECCIÓN DE INGRESOS (\$)					
SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Formato 355r	\$ 41.514.900	\$ 49.817.880	\$ 59.781.456	\$ 74.726.820	\$ 97.144.866
Six Pack	\$ 156.426.000	\$ 187.711.200	\$225.253.440	\$ 281.566.800	\$366.036.840
Formato 750	\$ 49.222.950	\$ 59.067.540	\$ 70.881.048	\$ 88.601.310	\$115.181.703
	\$ 247.163.850	\$ 296.596.620	\$355.915.944	\$ 444.894.930	\$578.363.409

Ilustración 13 Ingresos 5 años

Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO ANUAL MARKETING			
TIPO	TIPO DE GASTO	DIRIGIDO A	VALOR ANUAL
Aportes de implementación	Anual	Clientes	\$1.000.000
Aportes de merchandising	Anual	Nuevos clientes	\$1.000.000
Canales digitales	Anual	Toda la gama	\$500.000
Página web, e-commerce y rrss	Anual	Toda la gama	\$451.930
			\$2.951.930

Ilustración 14 Presupuesto anual Marketing

Capítulo IV: Plan de Operaciones

Mapa de procesos de la empresa.

El mapa solicitado es un diagrama de flujos con los procesos tanto de Almacén, Producción y Ventas.

Diagrama de flujo en la producción de la Cerveza



Ilustración 15 Diagrama de flujo de la producción

Elaboración de Matías Riquelme - pequeñas modificaciones

El diagrama explica cómo en el almacén se pide la materia prima, se recibe y el proceso final de compra de estas.

Muestra el proceso de producción de la cerveza y los mejoramientos que se hacen para tener un producto de una calidad mayor a la estándar en el mercado.

Finalmente, se registra el proceso de las ventas por medio de una simplificación de pasos.

Actividades de Implementación

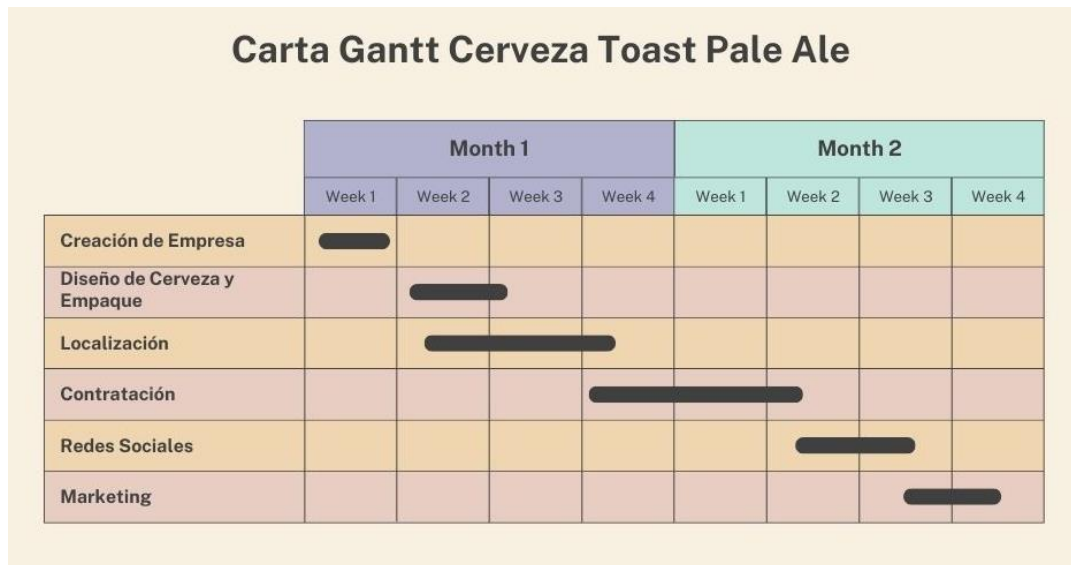


Ilustración 16 Carta Gantt

Desarrollamos una carta Gantt con una pequeña ilustración de la realización de todo el proceso de la empresa:

Creación de Empresa: en esta etapa realizaremos todo el proceso legal para la creación de nuestra empresa, los trabajos para obtener las resoluciones tanto sanitarias como de venta de alcohol.

Diseño de Cerveza y Empaque: en esta etapa perfeccionaremos nuestra receta de Cerveza Toast Pale Ale, además de diseñar el logo de las etiquetas que irán en las botellas y el diseño que mandaremos a realizar como timbre para las cajas de cartón.

Localización: en esta etapa conoceremos la localización, si es que la infraestructura ya está realizada y calcular todos los equipos necesarios para la producción.

Contratación: gracias a los cálculos anteriores, es cuando vamos a saber cuánta gente es necesaria para la producción mínima para el punto de equilibrio. Realizaremos el proceso de contratación y capacitación del personal.

Redes Sociales: empezaremos la creación de nuestras redes sociales, de videos cortos para estas redes, imágenes y videos de larga duración, todo esto de proceso de producción, el empaque y consejos de reciclaje de nuestras botellas y cajas de cartón.

Marketing: se empezarán a promocionar las cervezas con los videos ya realizados además de imágenes llamativas para el consumidor tanto del resultado como del proceso de creación.

Presupuesto de operaciones

Presupuesto de operación	
Ventas	\$ 247.163.850
Costos fijos	\$192.331.188
Costos Variables	\$ 27.745.820
Costos Contables	\$1.928.571
Interés	N/A
Total	\$ 25.158.271

Ilustración 17 Presupuesto de operaciones

Capítulo V: Plan de Recursos Humanos

Estructura organizacional de la empresa.

La empresa se establecerá como una organización con fines de lucro con personalidad jurídica

Su estructura será de línea-staff. Esto porque aun cuando conservará algunos elementos tradicionales como por ejemplo la existencia de tres departamentos con una jefatura definida, igualmente cada uno de estos tendrá cargos que dependen de la especialización para poder ser llevadas a cabo ciertas funciones. Así mismo, este modelo se considera el más completo para el caso de Toast Pale Ale.

La organización será formal con una administración descentralizada, donde a pesar de tener un equipo pequeño, se delegará la capacidad de toma de decisiones al máximo según la cadena de mando. De esta forma, por ejemplo, hay alguna toma de decisiones que depende del especialista a pesar de encontrarse bajo el liderazgo y reporte de la jefatura de departamento.

Estructura funcional de la empresa

La empresa contará con tres departamentos con una correspondiente jefatura a cargo de este. Los departamentos son; Marketing y Ventas, Administración y Operaciones. Así mismo, en el área de ventas existirá una jefatura que ejercerá como cabeza del área, y luego existirá un Asistente de ventas y Administración.

El departamento de Administración por su lado será liderado por una Jefatura de Administración, y a su vez tendrá un Asistente de administración que se especializará en recursos humanos. Además, recibirán apoyo desde el Asistente de Ventas y Administración que trabajará tanto para los departamentos de Marketing y Ventas, como también el de Administración. Por otra parte, el área contable y financiera se encontrará externalizada, pasando a ser responsabilidad del departamento de Administración. Acá el apoyo en facturación, documentos, pagos y cobros estará en manos del ya mencionado Asistente de Ventas y Administración.

En último lugar, el departamento de Operaciones contará con una jefatura de Operaciones que encabezará el departamento. Adicionalmente, el departamento contará con un Maestro Cervecerero, quien será una persona especializada en la producción que estará a cargo de la producción de cerveza. También, se contará con operarios que producirán la cerveza. Por último, y dependiendo del departamento de Operaciones, se encontrará los servicios de aseo y limpieza subcontratados para este fin. Esto a fin de mantener la planta e instalaciones en condiciones sanitarias y óptimas para la producción.

Estructura legal de la empresa

Cerveza Toast Pale Ale, se establecerá como una organización con fines de lucro con personalidad jurídica. Así mismo, se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esto porque aun cuando hay un socio fundador y mayoritario, se buscará la incorporación de nuevos socios inversionistas a fin de conseguir una inversión inicial que pueda amortiguar la puesta en marcha de la empresa y conseguir que el capital de trabajo se encuentre en números más saludables, especialmente durante el primer año de operación.

Nuestro objeto social será la fabricación de cervezas artesanales y la venta de productos de cervecería y *Merchandising*.

Por otra parte, los socios constituirán un consejo directivo de la empresa y tendrán directa injerencia sobre la toma de decisiones estratégicas y el planeamiento de la compañía a lo largo al menos de los primeros años. De esta manera, cada encargado de departamento reportará al directorio.

Organigrama

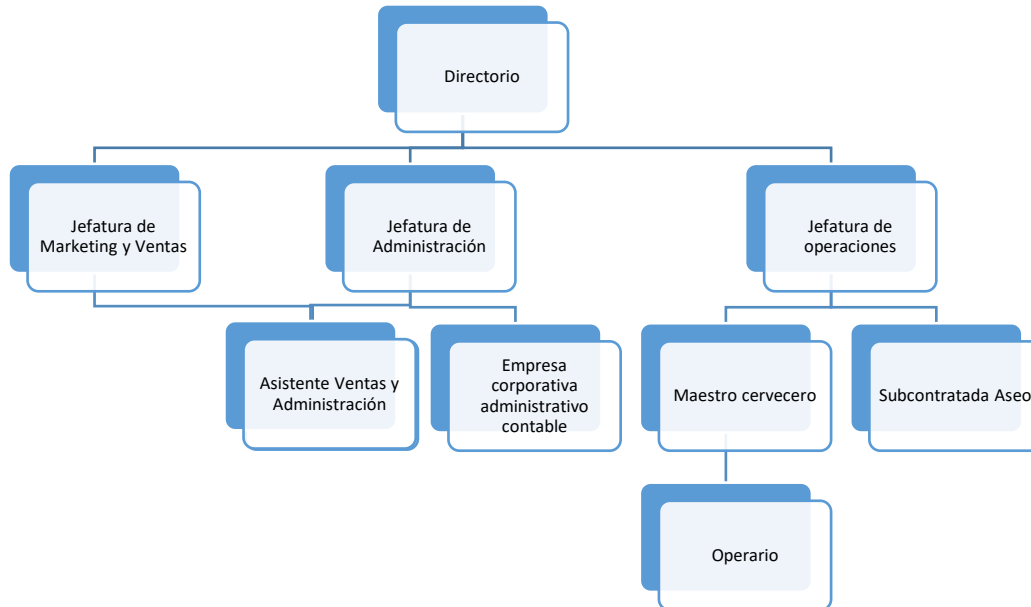


Ilustración 18 Organigrama de la empresa

Dotación de personal, perfiles de cargos.

Reportando a un gerente general, cada área contará con un encargado de área, siendo los departamentos: Marketing y Ventas, RRHH y Administración, Finanzas y Operaciones. Así mismo, el área de operaciones contará con una dotación de operarios de producción para la elaboración de cerveza. La fábrica necesitará de un maestro cervecero y 3 operarios para elaborar cerveza al menos durante los tres primeros años proyectados.

Se considera la contratación de un asistente. Este cargo colaborará tanto con el área administración y ventas (remuneraciones, área de capacitaciones, envío de cotizaciones, facturas, órdenes de compra, etc.).

Perfiles de Cargos

Departamento de Marketing y Ventas

Tabla 2 Cargo Jefatura de Marketing y Ventas

Perfil del cargo Jefatura de Marketing y Ventas	
I. Antecedentes generales	
Nombre del cargo	Jefatura de Marketing y Ventas
Dependencia	Departamento de Marketing y Ventas
Jefe Directo	Directorio
II. Requisitos formales	
Estudios requeridos	Formación en el área de Publicidad, Marketing y/o Administración de empresas mención Marketing o Ventas.
Estudios de especialización mínimos	Deseable Postítulo o Postgrado en Marketing Digital
Trayectoria mínima laboral	Al menos 5 años de experiencia laboral en áreas de Marketing y/o comerciales.
Trayectoria laboral deseable	Al menos 2 de los años de experiencia liderando equipos comerciales
Otros	Manejo avanzado de Excel, manejo básico de <i>Illustrator</i> y <i>Photoshop</i> .
III. Objetivos del cargo	
Desarrollar el área de Marketing y Comercial de la empresa, por medio del desarrollo de una estrategia de Marketing, a la vez que promover la venta y posicionamiento de Cerveza Toast Pale Ale en el comercio.	
IV. Principales funciones	

1. Liderar el departamento y a los miembros de su equipo
2. Desarrollar un plan de Marketing desde cero para la puesta en marcha de la marca.
3. Desarrollar y monitorear planes y actividades de posicionamiento digital.
4. Desarrollar y administrar el presupuesto de Marketing anual.
5. Manejo de Redes Sociales y elaboración de piezas gráficas y de comunicación básicas.
6. Desarrollar relaciones comerciales con establecimientos comerciales, restaurantes, etc. a fin de promover la distribución de los productos.
7. Manejar las tarifas y precios de los productos Toast Pale Ale.
8. Supervisar y dar seguimiento e instrucción al Asistente de Ventas.

V. Características del entorno

Equipo de Trabajo	Corresponde primeramente al departamento de Marketing y Ventas. Este está compuesto por la jefatura y un Asistente.
Superior Directo	Directorio
Clientes internos	Todos los colaboradores involucrados tanto en los Departamentos de Administración como Operaciones, incluyendo personal subcontratado.
Clientes externos	Socios comerciales, proveedores de materias primas, agencias, etc.
Competencias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Probidad y Compromiso con el departamento y la empresa. 2. Iniciativa y proactividad. 3. Curiosidad y permanente búsqueda de nuevas tendencias del mercado y oportunidades comerciales. 4. Cuidadoso con los recursos de la empresa a fin de optimizarlos. 5. Respeto por su entorno, colaboradores directos y todo el equipo Toast Pale Ale. 6. Empático. 7. Respetuoso de la individualidad e identidad de las personas, entendiéndose su rol como embajador de la marca. 	

Tabla 3 Perfil de cargo Asistente de Ventas y Administración

Perfil del cargo Asistente de Ventas y Administración	
I. Antecedentes generales	
Nombre del cargo	Asistente de Ventas y Administración
Dependencia	Departamento de Marketing y Ventas – Departamento de Administración
Jefe Directo	Jefatura de Marketing y Ventas - Jefatura de Administración
II. Requisitos formales	
Estudios requeridos	Formación en el área de Ventas, Publicidad, Marketing y/o Administración de empresas mención Marketing o Ventas.
Estudios de especialización mínimos	N/A
Trayectoria mínima laboral	Al menos 2 años de experiencia laboral,
Trayectoria laboral deseable	Al menos 1 de los años de experiencia como asistente de marketing o cuentas.
Otros	Manejo intermedio de Excel, manejo básico de Illustrator y Photoshop.
III. Objetivos del cargo	
Asistir al Departamento de Marketing y Ventas por medio de la mantención de las cuentas y relaciones comerciales, impulsando las ventas, y dando seguimiento al proceso de orden-facturación y cobro de la empresa. Adicionalmente, apoyará al Departamento de Administración en compensaciones y remuneraciones, así como otras actividades organizacionales ocasionales.	
IV. Principales funciones	

1. Asistir al departamento y a los miembros de su equipo
2. Colaborar con el/la Jefatura del Departamento de Marketing para coordinar el desarrollo e implementación del plan de Marketing y sus acciones.
3. Monitorear las plataformas digitales de la empresa donde pueda haber consultas y/o solicitudes de clientes.
4. Actualizar página web (productos, servicios, valores, promociones, comunicaciones varias, etc.)
5. Manejo de Redes Sociales y elaboración de piezas gráficas y de comunicación básicas.
6. Desarrollar y mantener relaciones comerciales con establecimientos comerciales, restaurantes, etc. a fin de promover la distribución de los productos.
7. Contactar a los clientes y cuentas para coordinar cualquier eventualidad con sus órdenes.
8. Dar seguimiento a la entrega de detalles de remuneraciones, firmas de liquidaciones, etc.
9. Emitir facturación, establecer condiciones de cobro y dar seguimiento a estas. Así mismo, enviar la facturación y documentos de pago para la empresa.

V. Características del entorno

Equipo de Trabajo	Corresponde primeramente al departamento de Marketing y Ventas y a la Jefatura de Administración. Estos están compuestos por la jefatura y un Asistente.
Superior Directo	Jefaturas de Marketing y Ventas, y de Administración
Clientes internos	Todos los colaboradores involucrados tanto en los Departamentos de Marketing, Administración como Operaciones, incluyendo personal subcontratado.
Clientes externos	Socios comerciales, proveedores de materias primas, agencias, etc.

Competencias

1. Probidad y Compromiso con el departamento y la empresa.
2. Iniciativa y proactividad.
3. Cuidado con los recursos de la empresa a fin de optimizarlos.
4. Respeto por su entorno, colaboradores directos y todo el equipo Toast Pale Ale.
5. Empático.
6. Respetuoso de la individualidad e identidad de las personas, entendiéndose su rol como embajador de la marca.
7. Discreción en cuanto a información sensible de la empresa y sus colaboradores.

Departamento de Administración

Tabla 4 Perfil de cargo Jefatura de Administración

Perfil del cargo Jefatura de Administración	
I. Antecedentes generales	
Nombre del cargo	Jefatura de Administración
Dependencia	Departamento de Administración
Jefe Directo	Directorio
II. Requisitos formales	
Estudios requeridos	Formación en el área de Administración, Finanzas y/o Contable.
Estudios de especialización mínimos	Deseable Postítulo o Postgrado complementario a formación en contabilidad, finanzas, administración o RRHH.
Trayectoria mínima laboral	Al menos 5 años de experiencia laboral,
Trayectoria laboral deseable	Al menos 2 de los años de experiencia liderando equipos de administración.
Otros	Manejo avanzado de Excel y paquete Office, softwares de administración, especialización en compensaciones y reclutamiento.
III. Objetivos del cargo	
Liderar el departamento de administración. Planificar, organizar, coordinar y supervisar en forma directa la ejecución de actividades planificadas para el logro de los objetivos del área administrativa.	
IV. Principales funciones	

1. Liderar el departamento y a los miembros de su equipo.
2. Controlar el presupuesto de la compañía
3. Monitorear la administración de recursos humanos de los departamentos, velando por el cumplimiento de las compensaciones y normativa legal.
4. Enviar la información mensual para la empresa de administración, a fin de realizar un correcto pago de nóminas.
5. Apoyar en la contratación y entrenamiento de los recursos humanos.
6. Conciliar la facturación y procesos de cobro y pago para la empresa.
7. Promover las actividades organizacionales y una cultura de bienestar dentro de la compañía.
8. Elaboración de reportes para directorio
9. Elaboración y revisión periódica de las condiciones de contrato, consigna, crédito y venta de la compañía con sus socios comerciales, y velar que la documentación se entregue de forma adecuada en cada nueva cuenta.

V. Características del entorno

Equipo de Trabajo	Corresponde primeramente al departamento de Administración. Estos están compuestos por un Asistente y también la interacción con una empresa externa de administración y contabilidad.
Superior Directo	Jefaturas de Administración
Clientes internos	Todos los colaboradores involucrados tanto en los Departamentos de Marketing, Administración como Operaciones, incluyendo personal subcontratado.
Clientes externos	Mutualidades, socios comerciales, proveedores de materias primas, agencias, etc.

Competencias

1. Probidad y Compromiso con el departamento y la empresa.
2. Iniciativa y proactividad.
3. Transparente y prolijo en el reporte del comportamiento financiero de la empresa.
4. Cuidadoso con los recursos de la empresa a fin de optimizarlos.
5. Respeto por su entorno, colaboradores directos y todo el equipo Toast Pale Ale.
6. Empático.
7. Respetuoso de la individualidad e identidad de las personas, entendiéndose su rol como embajador de la marca.
8. Discreción en cuanto a información sensible de la empresa y sus colaboradores.

Departamento de Operaciones

Tabla 5 Perfil de cargo Jefatura de Operaciones

Perfil del cargo Jefatura de Operaciones	
I. Antecedentes generales	
Nombre del cargo	Jefatura de Operaciones
Dependencia	Departamento de Operaciones
Jefe Directo	Directorio
II. Requisitos formales	
Estudios requeridos	Formación en el área de Administración, química Ingeniería Industrial, agronomía o ingeniería en alimentos.
Estudios de especialización mínimos	Deseable Postítulo o Postgrado complementario en industria alimentaria, bromatología, manipulación de alimentos, operaciones, etc.
Trayectoria mínima laboral	Al menos 5 años de experiencia laboral.
Trayectoria laboral deseable	Al menos 3 de los años de experiencia liderando equipos relacionados a la producción alimentaria y/o manipulación de alimentos.
Otros	Certificaciones en alimentos, Manejo avanzado de Excel y paquete Office, softwares de administración, conocimiento de seguridad organizacional y prevención de riesgos.
III. Objetivos del cargo	
Liderar el departamento de administración. Planificar, organizar, coordinar y supervisar en forma directa la ejecución de actividades planificadas para el logro de los objetivos del área administrativa.	
IV. Principales funciones	

1. Liderar el departamento y a los miembros de su equipo.
2. Controlar el presupuesto del departamento
3. Monitorear que todos los aspectos operativos de la empresa se desarrollen de forma segura e inocua para la producción.
4. Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad a fin de evitar contaminar la producción como también asegurar el bienestar del equipo.
5. Elaborar reportes para revisión del directorio.
6. Relacionarse con los proveedores de materias primas y mantener la documentación y condiciones de contrato al día.
7. Mantenerse al tanto de las nuevas tendencias en la industria y traspasar ese conocimiento a su equipo por medio del entrenamiento.
8. Supervisar la operación de la planta y evaluar la mejora permanente de las prácticas.

V. Características del entorno

Equipo de Trabajo	Corresponde primeramente al departamento de Operaciones. Este está compuesto por la jefatura, un maestro cervecero, una empresa subcontratista de aseo industrial y los operarios.
Superior Directo	Directorio
Clientes internos	Todos los colaboradores involucrados tanto en los Departamentos de Marketing, Administración como Operaciones, incluyendo personal subcontratado.
Clientes externos	Mutualidades, socios comerciales, proveedores de materias primas, agencias, etc.

Competencias

1. Probidad y Compromiso con el departamento y la empresa.
2. Iniciativa y proactividad.
3. Transparente y prolijo en el reporte del comportamiento operacional de la empresa.
4. Cuidadoso con los recursos de la empresa a fin de optimizarlos.
5. Respeto por su entorno, colaboradores directos y todo el equipo Toast Pale Ale.
6. Empático.
7. Respetuoso de la individualidad e identidad de las personas, entendiéndose su rol como embajador de la marca.
8. Discreción en cuanto a información sensible de la empresa y sus colaboradores.

Tabla 6 Perfil de cargo Maestro cervecero

Perfil del cargo Maestro cervecero	
I. Antecedentes generales	
Nombre del cargo	Maestro cervecero
Dependencia	Departamento de Operaciones
Jefe Directo	Jefatura de Operaciones
II. Requisitos formales	
Estudios requeridos	Formación en el área de micro cervecería, química, agronomía o ingeniería en alimentos.
Estudios de especialización mínimos	Cursos y especializaciones en micro cervecería, cervecería artesanal y producción industrial de fermentados.
Trayectoria mínima laboral	Al menos 5 años de experiencia laboral,
Trayectoria laboral deseable	Al menos 3 de los años de experiencia involucrado en la producción cervecera.
Otros	Certificaciones en alimentos, conocimiento de seguridad organizacional y prevención de riesgos, prácticas sustentables, etc.
III. Objetivos del cargo	
Liderar el proceso productivo de la cerveza y supervisar a los operarios en este a fin de asegurar la elaboración de un producto de calidad superior.	
IV. Principales funciones	

1. Liderar al equipo de operarios
2. Investigación y desarrollo de producto
3. Monitorear que todos los aspectos operativos de la producción se desarrollen de forma segura e inocua para la producción.
4. Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad a fin de evitar contaminar la producción como también asegurar el bienestar del equipo.
5. Relacionarse con los proveedores de materias primas a fin de asegurar la calidad y continuidad de estos.
6. Mantenerse al tanto de las nuevas tendencias en la industria y traspasar ese conocimiento a su equipo por medio del entrenamiento.
7. Supervisar los procedimientos de limpieza a fin de evitar la contaminación de la producción
8. Supervisar la producción de la planta y evaluar la mejora permanente de las prácticas.

V. Características del entorno

Equipo de Trabajo	Corresponde primeramente al departamento de Operaciones. Este está compuesto por la jefatura, una empresa subcontratista de aseo industrial y los operarios.
Superior Directo	Jefatura de Operaciones
Clientes internos	Todos los colaboradores involucrados tanto en los Departamentos de Marketing, Administración como Operaciones, incluyendo personal subcontratado.
Clientes externos	Mutualidades, socios comerciales, proveedores de materias primas, agencias, etc.

Competencias

1. Probidad y Compromiso con el departamento y la empresa.
2. Iniciativa y proactividad.
3. Transparente y prolijo en el reporte del comportamiento operacional de la empresa.
4. Cuidadoso con los recursos de la empresa a fin de optimizarlos.
5. Respeto por su entorno, colaboradores directos y todo el equipo Toast Pale Ale.
6. Empático.
7. Respetuoso de la individualidad e identidad de las personas, entendiéndose su rol como embajador de la marca.
8. Discreción en cuanto a información sensible de la empresa y sus colaboradores.

Tabla 7 Perfil de cargo Operarios cerveceros

Perfil del cargo Operarios cerveceros	
I. Antecedentes generales	
Nombre del cargo	Operario cervecerero
Dependencia	Departamento de Operaciones
Jefe Directo	Maestro cervecerero
II. Requisitos formales	
Estudios requeridos	Formación en el área de técnico de alimentos, técnico de laboratorio, cursos en micro cervecería, técnico agrónomo o gastronomía.
Estudios de especialización mínimos	Deseable cursos y especializaciones en micro cervecería, cervecería artesanal y producción industrial de fermentados.
Trayectoria mínima laboral	Al menos 3 años de experiencia laboral,
Trayectoria laboral deseable	Al menos 1 de los años de experiencia involucrado en la producción cervecera.
Otros	Certificaciones en alimentos, conocimiento de seguridad organizacional, manipulación de alimentos y producción alimentaria, etc.
III. Objetivos del cargo	
Participar del proceso productivo de la cerveza y trabajar en equipo junto al equipo de operarios a fin de asegurar la elaboración de un producto de calidad superior.	
IV. Principales funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar las funciones asignadas en la producción de la cerveza. 2. Velar por el auto cumplimiento y de sus pares de las normas de limpieza y manipulación, como también las correspondientes a seguridad laboral y prevención de accidentes. 3. Monitorear los procesos asignados a fin de que se desarrollen de forma segura e inocua para la producción. 4. Recepcionar y almacenar las materias primas y producción bajo las normas establecidas y en los espacios designados para este fin. 5. Absorber todas las instancias de formación propuestas por la compañía a fin de aplicarlas en su desempeño diario. 6. Participar de los procedimientos de limpieza a fin de evitar la contaminación de la producción. 	

7. Colaborar en el armado de pedidos y despacho de las órdenes.

V. Características del entorno

Equipo de Trabajo	Corresponde primeramente al departamento de Operaciones. Este está compuesto por la jefatura, una empresa subcontratista de aseo industrial y los operarios.
Superior Directo	Jefatura de Operaciones
Clientes internos	Todos los colaboradores involucrados tanto en los Departamentos de Marketing, Administración como Operaciones, incluyendo personal subcontratado.
Clientes externos	Mutualidades, proveedores de materias primas, etc.
Competencias	
<ol style="list-style-type: none">1. Probidad y Compromiso con el departamento y la empresa.2. Iniciativa y proactividad.3. Prolijo en el cumplimiento de las normas de higiene, producción y seguridad.4. Cuidadoso con los recursos de la empresa a fin de optimizarlos.5. Respeto por su entorno, colaboradores directos y todo el equipo Toast Pale Ale.6. Empático.7. Respetuoso de la individualidad e identidad de las personas, entendiéndose su rol como embajador de la marca.8. Discreción en cuanto a información sensible de la empresa, sus procesos y recetas.	

Políticas de la empresa

Política de reclutamiento

La política de reclutamiento establece cómo se realizarán los procesos para reclutar a los colaboradores de la empresa. Para lo cual nuestra empresa va a realizar una serie de publicaciones en busca de personal para la empresa, estas publicaciones se realizarán en diferentes portales de búsqueda de empleos como trabajando.cl, laborum.cl, indeed.com y chiletrabajos.cl. La publicación contará con los estándares de estos días donde se incluirán los requisitos, las funciones del cargo, un breve resumen de la empresa, datos de beneficios y además de un aproximado del sueldo ofrecido.

De este proceso se filtrarán un máximo de 25 currículos recibidos que pasarán al proceso de selección. Esto es responsabilidad de la jefatura de administración, y se realizará en un periodo de 2 semanas máximo.

Política de selección

Para seleccionar a los candidatos se realizará una revisión curricular en la que se contactará a la referencia si es que se indica en el currículo, de estos posibles candidatos se tiene que seleccionar un máximo de 10 personas, esto tiene un plazo máximo de 2 días hábiles. Luego, se realizarán una serie de pruebas técnicas y de conocimiento sobre el proceso artesanal de la cerveza, quienes pasen estas pruebas se les realizará una última entrevista que la hará la persona encargada de la Jefatura de administración. Finalmente, se les hará su respectiva retroalimentación tanto a los candidatos elegidos como a los que no mediante un correo electrónico.

Política de contratación

Para poder contratar a los candidatos deben cumplir con los requisitos mínimos que publicamos en el anuncio de los diferentes portales, además de aprobar las pruebas y entrevistas.

Como la ley lo indica no se puede contratar a personas menores de edad. Todos los nuevos contratados pasan por un periodo de prueba de 3 meses, al final de este se les hará su retroalimentación necesaria y se decidirá si siguen en el trabajo o no.

Política de inducción

La inducción constará de 2 partes, la primera donde se realizará una inducción del personal donde se presentarán las reglas, temas similares y legales respecto al funcionamiento de nuestra empresa. Además de enseñar nuestra cultura y políticas de la empresa.

La segunda parte, consta de una inducción técnica, respecto a la elaboración de cerveza de manera artesanal, cada proceso y sus requisitos para lograr nuestro producto estrella.

Política de capacitación

La capacitación será importante en el primer mes, luego se tendrá un recordatorio cada 3 meses para renovar los conocimientos. Además, se implementará la opción de realizar cursos de elaboración de cerveza y otro tipo de destilados de manera artesanal, esto para mejorar el conocimiento de nuestros colaboradores.

Política de remuneraciones

La política de remuneraciones será de acuerdo con el nivel de experiencia y el cargo que desarrolla el colaborador dentro de la empresa. Se realizarán entrega de algunos beneficios de acuerdo con el rendimiento dentro de la empresa como premios al empleado del mes,

al más cordial con los clientes y premiados por los mismos clientes a través de nuestra encuesta de satisfacción al cliente.

Presupuesto de RRHH.

Adjuntamos imagen del presupuesto de Recursos Humanos

Presupuesto de RRHH		
Remuneraciones	Valor bruto mensual	Valor bruto anual
Encargado de Ventas y Marketing	\$ 1.950.000	\$ 23.400.000
Encargado Administración y RRHH	\$ 1.950.000	\$ 23.400.000
Asistente de Administración y Ventas	\$ 850.000	\$ 10.200.000
Encargado de Operaciones	\$ 1.950.000	\$ 23.400.000
Maestro Cervecerero	\$ 1.550.000	\$ 18.600.000
Operario cervecero 1	\$ 890.000	\$ 10.680.000
Operario cervecero 2	\$ 890.000	\$ 10.680.000
Operario cervecero 3	\$ 890.000	\$ 10.680.000
Servicios Limpieza	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000
	\$ 12.320.000	\$ 147.840.000
Capacitación		
Comunicación efectiva	\$ 800.000	
	\$ 800.000	
Total anual de RRHH	\$ 148.640.000	

Ilustración 19 Presupuesto anual de RRHH

El presupuesto de Recursos Humanos contempla los honorarios mensuales y anuales brutos de todos los empleados de la empresa, considerando desde las tres jefaturas de departamento, asistente, maestro cervecero y operarios. Así mismo, también se considera el presupuesto para la empresa de limpieza, donde se contará con la colaboración de dos auxiliares de limpieza a lo largo del año.

Por otra parte, también se contempla para el primer año dentro del presupuesto la contratación de una sesión de capacitación de “Comunicación efectiva dentro del espacio de trabajo”. Esto a fin de afianzar una cultura de colaboración dentro de un equipo pequeño. Esto arroja un total de \$148.640.000.

Capítulo V: Plan financiero.

Objetivos financieros.

Nuestros objetivos financieros son los puntos específicos que nos guían y ayudan a cumplir la meta principal de cada nuevo negocio... la rentabilidad. Esto es generar ingresos que paguen completamente los costos de la empresa. Otro de nuestros objetivos financieros es que estos mismos ingresos nos generen un margen de utilidad, para tener mayor eficiencia como empresa.

¿Cómo clasificamos estos objetivos?

1. Mantener el margen de costos anual en menos de un 30%
2. Llegar a un crecimiento de 30% anual desde el quinto año.

- **Sostenibilidad:**

Garantizar la sostenibilidad de nuestra empresa: Para cumplir este objetivo estamos reduciendo costos al tener encargados de áreas fusionadas y teniendo al menos un operario para realizar el trabajo.

- **Aspiracional:**

Adquirir una nueva sucursal: para cumplir este objetivo necesitamos expresar que es a mediano plazo en un rango de 2 a 5 años, para cumplir este objetivo necesitamos tener primero una rentabilidad estable, luego tener utilidad y más tarde tener un buen margen de utilidad.

Proyecciones de ingresos

Veamos las proyecciones de ingresos detallados en la tabla que se encuentra en el Excel adjunto en la pestaña de Proyecciones.

Costos (fijos y variables)

Se calcula el Costo fijo de la empresa:

COSTO FIJO MENSUAL	CLP	COSTO FIJO ANUAL	CLP
Remuneraciones	\$12.320.000	Remuneraciones	\$147.840.000
Administración E-commerce y RRSS	\$451.930	Administración E-commerce y RRSS	\$5.423.160
Software facturación	\$50.000	Software facturación	\$600.000
Honorarios psicólogo	\$100.000	Honorarios psicólogo	\$1.200.000
Marketing	\$233.333	Marketing	\$2.799.996
Honorarios legales	\$200.000	Honorarios legales	\$2.400.000
Telefonía e Internet	\$120.000	Telefonía e Internet	\$1.440.000
Arriendo	\$1.150.000	Arriendo	\$13.800.000
Electricidad	\$480.000	Electricidad	\$5.760.000
Agua potable	\$550.000	Agua potable	\$6.600.000
Servicios contables y financieros	\$287.920	Servicios contables y financieros	\$3.455.040
Pack publicaciones avisos trabajando	\$34.416	Pack publicaciones avisos trabajando	\$412.992
Otros	\$50.000	Otros	\$600.000
	\$16.027.599		\$192.331.188

Ilustración 20 Costos fijos

Los costos fijos de la compañía van a considerar todos los ítems a pagarse de forma permanente e independiente de las ventas u actividad de la empresa. Acá no sólo se incluyen los sueldos de la plana, como las cuentas de servicios de la planta, sino también servicios externos contratados que tienen un fee mensual. Ejemplo de esto son los servicios contables, de trabajando.cl, legales, psicológicos, etc.

Luego, calculamos el Costo Variable:

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
\$ 361.200	\$ 488.050	\$712.725	\$ 834.200	\$ 860.000	\$ 853.550	\$ 817.000	\$ 909.450	\$ 1.165.300	\$ 1.462.000	\$1.892.000	\$3.085.250	\$13.440.725
\$ 179.760	\$ 242.890	\$354.705	\$ 415.160	\$ 428.000	\$ 424.790	\$ 406.600	\$ 452.610	\$ 579.940	\$ 727.600	\$ 941.600	\$1.535.450	\$ 6.689.105
\$ 60.480	\$ 81.720	\$119.340	\$ 139.680	\$ 144.000	\$ 142.920	\$ 136.800	\$ 152.280	\$ 195.120	\$ 244.800	\$ 316.800	\$ 516.600	\$ 2.250.540
\$ 67.200	\$ 113.500	\$165.750	\$ 194.000	\$ 200.000	\$ 198.500	\$ 190.000	\$ 211.500	\$ 271.000	\$ 340.000	\$ 440.000	\$ 574.000	\$ 2.965.450

Ilustración 21 Costo variable mensual

La ilustración nos muestra una representación de los costos variables del primer año. Como bien indica el concepto, estos varían según la demanda y producción de los bienes. En la imagen 17 podemos observar la variación mensual, y luego en la 18 el desglose de estos. Por otro lado, por ejemplo y a fin de comprenderlos, la cantidad de *packaging*, agua termal o transporte por mencionar algunos, varía de forma directamente proporcional a la cantidad de cervezas producidas.

Costos variables anuales	
Agua termal	\$ 13.440.725
Packing (Botellas)	\$ 6.689.105
Packaging	\$ 2.250.540
Reparaciones	\$ 2.400.000
Transporte y despacho	\$ 2.965.450
Total	\$ 27.745.820

Ilustración 22 Costo variable anual

Para complementar lo anterior, cabe señalar que dentro del primer año considerando 62.515 unidades producidas, se calculan los costos variables en \$27.745.820.

Con esta información es que podemos realizar la proyección de costos y gastos:

PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo	\$192.331.188	\$230.797.426	\$288.496.782	\$360.620.978	\$468.807.271
Costo variable	\$27.745.820	\$33.294.984	\$41.618.730	\$52.023.413	\$67.630.436
TOTAL	\$220.077.008	\$264.092.410	\$330.115.512	\$412.644.390	\$536.437.707

Ilustración 23 Proyección Costos y Gastos 5 años

Los costos totales alcanzan los 220 millones de pesos el primer año. Sin embargo, dentro de los siguientes años estos aumentarán, ya sea por el aumento en el valor de los insumos, el aumento en los sueldos, el eventual aumento de personal en la planta, etc. Considerando estas variables, es que se estima que el segundo año aumentarán en un 20%, mientras que un 25% el tercero y cuarto, para finalizar el quinto en un 30% y llegando a un total estimado de más de 536 millones de pesos. Vale aclarar que estos costos se encontrarán directamente relacionados no sólo también con las variables mencionadas previamente,

sino también con un aumento sostenido en la producción producto del crecimiento de la demanda y ventas de la empresa.

Gastos de administración

Como gastos de administración tenemos los de la siguiente tabla:

Gastos de Administración	CLP Mensual	CLP Anual
Pack publicaciones avisos trabajando	\$34.416	\$412.992
Honorarios psicólogo	\$100.000	\$1.200.000
Honorarios legales	\$200.000	\$2.400.000
Servicios contables y financieros	\$287.920	\$3.455.040
Administración E-commerce y RRSS	\$451.930	\$5.423.160
Remuneraciones	\$12.320.000	\$147.840.000
Software facturación	\$50.000	\$600.000
Marketing	\$233.333	\$2.799.996
	\$13.677.599	\$164.131.188

Ilustración 24 Gastos administración

La empresa como ha sido establecido previamente cuenta con algunos servicios externalizados. Estos son, por ejemplo, los honorarios del psicólogo organizacional, servicios contables, legales y también la administración de la plataforma de E-Commerce y RRSS. Por otro lado, también se contabilizan en estos gastos, los relativos al plan de marketing, y fees como los del software de facturación, y el pack anual de trabajando.cl.

Ventas (5 años)

AÑO 1: PROYECCIÓN DE INGRESOS (Cantidad de ventas)															
SERVICIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Unidades	Precio	Ingresos
Formato 355ml	670	940	1650	1900	1900	1700	1600	1650	2100	2600	3500	5900	26110	\$ 1.590	\$ 41.514.900
Six Pack 355 ml	460	580	790	680	650	690	750	1230	1720	2300	2800	4750	17400	\$ 8.990	\$ 156.426.000
Formato 750 ml	550	750	875	1300	1450	1580	1450	1350	1600	1900	2500	3700	19005	\$ 2.590	\$ 49.222.950
	1680	2270	3315	3880	4000	3970	3800	4230	5420	6800	8800	14350			\$247.163.850

Ilustración 25 Ventas año 1

SERVICIO	PROYECCIÓN DE INGRESOS (\$)					Periodo	Cantidad	Aumento
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Año 1	62515	
Formato 355ml	\$ 41.514.900	\$ 49.817.880	\$ 59.781.456	\$ 74.726.820	\$ 97.144.866	Año 2	75018	20%
Six Pack	\$ 156.426.000	\$ 187.711.200	\$ 225.253.440	\$ 281.566.800	\$ 366.036.840	Año 3	90021,6	20%
Formato 750 ml	\$ 49.222.950	\$ 59.067.540	\$ 70.881.048	\$ 88.601.310	\$ 115.181.703	Año 4	112527	25%
	\$247.163.850	\$296.596.620	\$355.915.944	\$444.894.930	\$578.363.409	Año 5	146285,1	30%
						Año 6	197484,89	35%

Ilustración 26 Proyección ventas a 5 años

La imagen nos muestra una proyección de las ventas, las cuales aumentarán en un ritmo del 20% durante el segundo y tercer año, para aumentar a un 25% el cuarto y terminar el quinto con un 30% del aumento de las ventas.

Inversión inicial año (0).

Para comenzar una empresa es necesario cubrir algunos gastos de primera inversión, como los trámites legales de apertura del negocio, compra del equipamiento esencial, además de un pequeño marketing inicial y lo necesario para tener de caja en efectivo.

INVERSIÓN INICIAL	CLP
Trámites legales	\$100.000
Compra patente elaboración alcohol	\$187.350
Maquinaria y equipamiento	\$4.500.000
Marcha blanca y graduación receta	\$1.500.000
Marketing	\$500.000
Inversionistas total	\$69.500.000
Caja inicial	\$76.287.350

Ilustración 27 Inversión inicial año 0

En la inversión inicial, como indica la imagen se ha debido incluir dentro de los costos el de marcha blanca y graduación de la receta debido al carácter artesanal de la cerveza, junto a la búsqueda de una receta que sea armónica como parte de la propuesta distintiva de la marca. Esta marcha blanca implicará la utilización de insumos y cata de pequeñas partidas hasta establecer la receta a producir.

Capital de trabajo.

El cálculo esencial primero en hacer es el cálculo del capital de trabajo, este se realiza con la diferencia entre los activos y los pasivos circulantes. Es necesario mantener un buen equilibrio de estos para lograr la rentabilidad, empezando por que los activos sean suficientes para cubrir los pasivos y además contar con un margen de utilidad extra, que es lo ideal para estar asegurados ante cualquier imprevisto.

El capital de trabajo arroja un resultado negativo, debido a que la existencia de inventario y efectivo no compensa el resultado de pasivos corrientes. Generando un endeudamiento e incapacidad de cubrir los compromisos en el corto plazo, y que generaría un endeudamiento que podría no cubrirse dentro de los primeros años de operación.

CAPITAL DE TRABAJO (AÑO 1)	
Activos circulantes	
Efectivo	\$76.287.350
Inventario	\$14.850.000
	\$91.137.350
Pasivos circulantes	
Cuentas por pagar	\$44.491.188
Impuestos	\$37.481.281
	\$81.972.469
Total Capital de trabajo	\$9.164.881

Ilustración 28 Capital de trabajo

Depreciación de activos (inversiones)

La depreciación de activos se refiere al desgaste natural de los activos de una empresa, ya sea por uso o depreciación de los bienes del activo.

Este cálculo es necesario para todas las empresas, se realizan con los activos fijos que se usarán durante más de 1 año. Este resultado nos da un valor de activo de manera contable.

De acuerdo con nuestros activos fijos de \$4.500.000, estimamos una vida útil de 10 años, por lo cual el costo total con la depreciación es de \$450.000.

Costos contables	
DEPRECIACIÓN	
Inversión activos fijos	\$13.500.000
Vida util estimada (años)	7
	\$1.928.571

Ilustración 29 tabla Depreciación

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es cuando los ingresos y egresos están balanceados al mismo nivel, no hay ganancias, pero se cubren todos los gastos por lo cual no hay pérdidas. Este puede ser calculado a un corto plazo (semanal, mensual, bimestral o trimestral). Nos guía para mantener la estabilidad financiera y llegar a nuestros objetivos propuestos.

Su fórmula es:

$$\text{Punto de Equilibrio (en unidades)} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta por unidad} - \text{Costo variable por unidad}}$$

Aquí se insertará la imagen de la tabla con la formula realizada.

PUNTO DE EQUILIBRIO VENTA TOTAL			
PE (unidades)	=	Costo Fijos	
		Precio venta por unidad	- Costo variable por unidad
PE (unidades)	=	\$192.331.188	
		\$1.590	- \$444
PE (unidades)	=	167828,26	

Ilustración 30 Punto de Equilibrio

Costo variable x U	=	Costo total variable
		Numero total de unidades
Costo variable x U	=	\$27.745.820
		62515
Costo variable x U	=	\$444

Ilustración 31 Costo variable

355ml	Precio venta por unidad	ventas totales
		unidades totales
	Precio venta por unidad (355ml)	\$ 41.514.900
		26110
	Precio venta por unidad	\$ 1.590
i x P a c k	Precio venta por unidad	ventas totales
		unidades totales
	Precio venta por unidad (355ml)	\$ 156.426.000
		17400
	Precio venta por unidad	\$ 8.990
750ml	Precio venta por unidad	ventas totales
		unidades totales
	Precio venta por unidad (355ml)	\$ 49.222.950
		19005
	Precio venta por unidad	\$ 2.590

Ilustración 32 Precio por venta cada producto

	Periodo	Unidades Vendidas	Incremento ventas
	año 1	62515	0
	año 2	75018	20%
	año 3	90021,6	20%
	año 4	112527	25%
	año 5	146285,1	30%
PE	año 6	197484,89	35%

Ilustración 33 Ventas a 6 años

En este cuadro se ha incluido las ventas hacia el sexto año, ya que es este año en el cual se alcanza el punto de equilibrio de la empresa. Aun cuando es un poco tardía el alcance

del punto de equilibrio, al menos dentro del año señalado se excede esta cantidad en casi 30.000 unidades.

Flujo de caja proyectado a 5 años

Periodo	Valor	Periodo	Valor	Periodo	Valor
Año 1	\$ 247.163.850	Año 1	\$220.077.008	Año 1	\$ 27.086.842
Año 2	\$ 296.596.620	Año 2	\$264.092.410	Año 2	\$ 32.504.210
Año 3	\$ 355.915.944	Año 3	\$330.115.512	Año 3	\$ 25.800.432
Año 4	\$ 444.894.930	Año 4	\$412.644.390	Año 4	\$ 32.250.540
Año 5	\$ 578.363.409	Año 5	\$536.437.707	Año 5	\$ 41.925.702

Ilustración 34 Flujo de cajas

En la imagen se señalan los ingresos y egresos proyectados durante los primeros cinco años, a fin de calcular el flujo de caja con el cual contará la empresa durante este primer periodo.

Formulación de datos	
f1	\$ 27.086.842
f2	\$ 32.504.210
f3	\$ 25.800.432
f4	\$ 32.250.540
f5	\$ 41.925.702
n	5 años
interés	10%
inv inicial	\$ 69.500.000

Ilustración 35 Formulación de datos

La información contenida en la imagen 31, constituida por los flujos de caja de los primeros cinco años, el periodo de tiempo determinado de 5 años, el interés fijado para la tasa de descuento y la inversión inicial nos ayudarán a determinar el VAN y TIR para corroborar la viabilidad de este proyecto.

VAN

	-\$69.500.000
	\$ 27.086.842
	\$ 32.504.210
	\$ 25.800.432
	\$ 32.250.540
	\$ 41.925.702
VAN	\$90.067.726
TIR	33%

Ilustración 36 Tabla VAN

En este caso, el VAN o Valor actual neto del proyecto arroja un número superior a 0, con un monto de \$90 millones siendo el flujo de futuros ingresos razonablemente altos, por lo cual en este caso el proyecto sería viable.

TIR

	-\$69.500.000
	\$ 27.086.842
	\$ 32.504.210
	\$ 25.800.432
	\$ 32.250.540
	\$ 41.925.702
VAN	\$90.067.726
TIR	33%

Ilustración 37 Tabla TIR

La imagen indica que la TIR o Tasa interna de retorno, nos permite inferir que es positivo, ya que la tasa a la cual se recuperará la inversión inicial transcurrido el periodo considerado de 5 años es del 33% siendo positivo en cuanto a considerar la inversión.

Periodo de recuperación de la inversión (payback)

0 año	Flujo de caja	Ingresos
1 año	\$ 27.086.842	\$ 220.077.008
2 año	\$ 32.504.210	\$ 264.092.410
3 año	\$ 25.800.432	\$ 330.115.512
4 año	\$ 32.250.540	\$ 412.644.390
5 año	\$ 41.925.702	\$ 536.437.707
Payback	\$ 69.500.000	
	\$ 27.086.842	
	2,565821442	años

Ilustración 38 Tabla Payback

La ilustración indica que el Payback de este proyecto será de 2,5 años como plazo de recuperación de la inversión. Siendo de esta forma relativamente atractivo.

Tasa de descuento

En este proyecto, al momento de considerar la tasa de descuento y su fijación a fin de evaluar el proyecto, pensando en la existencia de inversionistas participando en la puesta en marcha de TPA, a fin de evaluar si sus ganancias serían igual de productivas en el largo plazo, al igual que mirando los riesgos de la industria, así como las proyecciones elaboradas para TPA es que esta se fija en un 10% será a largo plazo. De esa manera, los inversionistas podrán tener noción de si sus ganancias son igual de productivas en el momento actual que más adelante.

Basado en lo anterior, es que, basándose en las condiciones de mercado, como también el presupuesto y proyecciones, es que se consigue fijar la tasa de descuento en un 10%. Así mismo, está es menor que el TIR en este caso que correspondería al 33%, y no condicionando la rentabilidad del proyecto que arroja un payback de 2,5 años. De esta forma, el costo de oportunidad de este proyecto es bajo, por lo cual los inversionistas no desaprovechan la oportunidad de participar en otro al tener este proyecto más posibilidades de retorno en un periodo y monto razonable.

Conclusión

Como consideración final, podemos establecer que Cerveza Toast Pale Ale sin duda ofrece una alternativa con un mayor nivel de sustentabilidad con respecto a una cerveza tradicional. Sin embargo, el negocio no es una oportunidad tan rentable como lo esperado, especialmente durante los primeros años.

Por otra parte, el valor del producto debido a su costo de elaboración es levemente más alto que una cerveza masiva, pero debe mantenerse en un nivel donde sigue siendo relativamente competitivo dentro de la categoría de cerveza artesanal. Así mismo el ofrecer tres formatos diferentes permite a las personas experimentar en formato individual, o bien ya acceder a los formatos six pack y 750 ml que contienen precios levemente más convenientes que el primero.

En conclusión, el negocio ofrece una alternativa que permite acercar al mundo de la cerveza a parte de la población que no la elegía al ser contaminante, a la vez que considerando un aumento de los ingresos en un 20% anual y 25% para el quinto año, ya permite terminar el segundo año con utilidades. Sin embargo, para este fin es de suma relevancia no sólo descansar en el valor ambiental del producto, sino que establecer una comunicación efectiva hacia el público objetivo, y que el sabor y cualidades per se permitan evangelizar a consumidores más allá del *driver* ambiental.

Anexo 1

RECETA DE LA CERVEZA DEL PAN DE LA TOSTADA “ALE”

Ingredientes:

- Grano de grano: Pale Malt 3.5kg
- Pan seco 1.5Kg (equivalente a 2.5kg de pan frio)
- CaraMalt 150g
- Munich Malt 150g
- Avena cáscaras 500g

1. Mash

Remoje los granos en 15.7 litros de agua a 67 ° C y mezcle. Cubrir y dejar actuar durante 60 minutos.

2. Sparge y lauter

Escurra el líquido de la parte inferior de la mezcla de puré (lauter) mientras enjuaga los granos con agua a 78 ° C de la parte superior para extraer azúcares adicionales (rociado) hasta que alcance los 25 litros; utilizará aproximadamente 20 litros de agua. Riegue con una regadera o un colador para que el agua se distribuya en forma de rociador en lugar del chorro continuo de una manguera. La parte posterior de una cuchara también funciona. Mientras lo hace, no se sienta tentado a empujar el mosto a través de los granos húmedos. Los granos en el mosto pueden crear sabores de taninos no deseados.

3. Hervir y añadir lúpulos.

Lúpulo: 5 g de tradición Hallertau alemana, 37 g Cascada, 20 g Centenario y 25 g Bramling Cross.

Llevar el mosto a ebullición. Añadir 5 g de saltos alemanes Hallertau Tradition inmediatamente a los 90 minutos. Estos son los lúpulos 'amargos' que le dan a Toast su sabor amargo. A los 15 minutos (es decir, 75 minutos de ebullición), agregue 1 cucharadita de Protofloc, también llamado Irish Moss, que hace un mosto de sabor más brillante. A los 5 minutos (es decir, después de 85 minutos), agregue 12 g de saltos en cascada y 10 g de saltos centenarios. A medida que quita el mosto de la ebullición (es decir, después de 90 minutos), agregue los saltos finales: 25 g de Cascade, 10 g de Centennial y 25 g de

Bramling Cross. Estos son los lúpulos aromáticos que agregan un toque afrutado y refrescante a Toast.

Tabla 8 Proceso de realización de la cerveza

Ingrediente	Cantidad	Ácidos Alfa	Cuando Agregar
Tradición Alemana de Hallertau	5g	5,5%	90 minutos
Cascada	12g	4.5%	5 minutos
Centenario	10g	8,5%	5 minutos
Cascada	25g	4,5%	0 minutos
Centenario	10g	8,5%	0 minutos
Bramling Cross	25g	6%	0 minutos

4. Enfriar, fermentar y acondicionar.

*Lúpulo: 60 g Lúpulo de cascada y 35 g Lúpulo de la cruz de Bramling
Levadura: 11.5 g de bolsita de levadura rehidratada Safale US-05*

Enfriar el mosto a 20 ° C. Puede usar un cubo de hielo, pero no mezcle agua sin hervir con su mosto, que ha sido esterilizado por ebullición. Agregue un sobre de 11,5 g de levadura rehidratada Safale US-05 al mosto enfriado. Dejar que la levadura se ponga a fermentar. Trate de mantener su mosto a alrededor de 18 ° C durante 7 días. Después de cinco días, agregue otros 60 g de saltos en cascada y 35 g de saltos de Bramling

Cross. Succiona la cerveza en botellas estériles, preparadas para la carbonatación. Nunca debe servir la cerveza, ya que esto agrega oxígeno que arruinará la cerveza. Selle las botellas y deje en un lugar fresco y oscuro (a unos 12 ° C) durante dos semanas. Esta es una etapa secundaria de fermentación que permite que la cerveza adquiera un poco de efervescencia y acondicione muy bien.

Formato de botella de 375 cc y de 750cc.

Precio: Cerveza Toast Pale Ale representa un 100% de las ventas al ser el producto único de lanzamiento, por lo cual se podrá determinar al tener ya definido los costos MPD, MOD, CIF, CF

RECETA DE LA CERVEZA DEL PAN DE LA TOSTADA "ALE"

Tabla 9 Receta de la Cerveza Toast Pale Ale

MPD	PRECIO NETO KG O LT \$	1 UNIDAD	COSTO NETO EN \$		
GRANO DE PALE MALT	2400	3.5			
PAN SECO	350	2.5			
CARA MALT	1900				
MUNICH MALT	1900	0.15			
AVENA CÁSCARA	500	0.5			
AGUA		25 LT			
LÚPULO HALLERTA U	6000	0.06			
LÚPULO CASCADA	3500				
LÚPULO CENTENARIO	4800				
LÚPULO BRAMLING CROSS	7000				

Bibliografía

- Adn Radio, “El consumo de focaccia”, 2022. <https://www.adnradio.cl/gastronomia/2022/11/23/el-consumo-de-focaccia-en-chile-subio-en-un-300-conoce-mas-sobre-este-tipo-de-pan.html>
- Agrificiente, “Experta alemana y proveedor de equipos de Alemania exponen en congreso cervecero independiente”, 2022. <https://www.agrificiente.cl/experta-alemana-y-proveedor-de-equipos-de-alemania-exponen-en-congreso-cervecero-independiente/>
- Ambientech, “Pérdida y desperdicio alimentario”, 2022. https://ambientech.org/itinerariosad/el-desperdicio-alimentario/actividad-2.html?gclid=CjwKCAjw-b-kBhB-EiwA4fvKrH3llyx2So485usEuEBq-__kkZrhkplhwyoq65t40czPKc8QKxdQWQRoCo6MQAvD_BwE
- Avanza Más, “¿Cuáles son las 7p del Marketing?”, 2022 <https://www.avanzamas.cl/marketing/cuales-son-las-7p-del-marketing>
- BCN, “Desperdicio de alimentos en Chile”; 2021. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32197/1/Minuta_32_21_Desperdicio_Alimentos_Chile.pdf
- FAO, “Informe de las Naciones Unidas: las cifras del hambre en el mundo”, 2022. <https://www.fao.org/newsroom/detail/un-report-global-hunger-SOFI-2022-FAO/es>
- Gobierno de Santa Fé, “El mercado de la cerveza”, 2022. https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Cerveza_02_2011_05May.pdf
- La Tercera, “Cervezas premium: El creciente mercado que moviliza a CCU”, 2022. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/cervezas-premium-el-creciente-mercado-que-moviliza-a-ccu/CWB3MFJHZBEZ3F6MBY52YPPQQY/>
- ODEPA, “Estrategia de salud agroalimentaria”, 2020. <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2021/01/Anteproyecto-de-la-Estrategia-de-Sustentabilidad-Agroalimentaria.pdf>
- PNUMA, “Cómo el desperdicio alimentario está destrozando el planeta”, 2021. <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/como-el-desperdicio-de-alimentos-esta-destrozando-el-planeta#:~:text=Un%20informe%20reciente%20del%20Programa,de%20todo%20lo%20que%20compraron.>
- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso - Comunicarse, “¿Cómo avanzan las empresas en gestión de los ODS?” <https://www.comunicarseweb.com/noticia/como-avanzan-las-empresas-chilenas-en-la-gestion-de-los-ods>
- The Food Tech, “La industria Plant Based,” 2023. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/la-industria-plant-based-su-estado-actual-y-los-retos-que-enfrentara-en-2023/>

U de Chile, "Alcohol: Una problemática social y de salud pública", 2022.
<https://uchile.cl/noticias/185918/alcohol-en-chile-una-problematica-social-y-de-salud-publica>

Statista, "931 millones de toneladas de alimentos terminan en la basura cada año", 2021.
<https://es.statista.com/grafico/24368/volumen-anual-estimado-de-alimentos-desperdiados-en-los-hogares/#:~:text=Y%20es%20que%2C%20seg%C3%BAn%20el.los%20cuales%20569%20millones%20proceden>

Alejandra Jélvez Oyarzún, "EFECTO DE LA CRISIS COVID-19 EN LA ADAPTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS CERVECERAS ARTESANALES DE CHILE", 2022.
<http://dspace.usalca.cl/bitstream/1950/13004/3/2022A000778.pdf>

Autorización única para toda memoria presentada en Universidad Gabriela Mistral

I. Detalle de la memoria

Nombre de los integrantes:	Ximena Faunes Salgado Amada Rivero Campos
Carrera / Magíster/Posgrado:	Ingeniería en Administración de Empresas online mención Marketing Diital
Correo electrónico:	Amada.rivero.c ♦ gmail.com
Título de la memoria:	“Cerveza Toast Pale Ale”
Mención a la que opta (si tiene):	Marketing Digital
Profesor (es) guía(s):	Jorge Castillo
Materias o descriptores: Asignar conceptos específicos al tema desarrollado en la memoria (máximo 4)	Sustentabilidad, cerveza, reciclaje, desperdicio alimentario
Fecha de entrega a biblioteca (día, mes, año):	05/07 /2023

II. Autorización de publicación

Autorización para subir documentos digitalizados en el Repositorio Digital UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminarlo, almacenarlo y preservarlo, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de autorización por cada uno de los autores de la memoria

	<i>Amada Rivero</i>	
Uso de embargo	Autorización total	No autorizo

Indique período de tiempo de embargo:

6 meses ____ 1 año ____ 2 años ____