



**Mariano Raúl Lezin**

**Trabajo Final de Grado**

**Licenciatura en Administración**

**Modelización Canvas de una fábrica de cerveza  
artesanal**

**2018**

## Dedicatoria

*“La mente que se abre a una nueva idea jamás vuelve a su tamaño original.”*

*Albert Einstein*

*A mis padres y hermanos.*

## **Agradecimientos**

El presente trabajo final de grado es el resultado de mucha dedicación y esfuerzo, y no habría sido posible sin la colaboración y el apoyo de varias personas.

A mis padres, Silvia y Raúl; y mis hermanos, Andrés y Matías, por su apoyo incondicional en esta y en todas las etapas de mi vida.

A mi novia Vanina, por estar a mi lado y apoyarme a lo largo del camino.

A mis primos y amigos, por estar siempre presentes.

A mis compañeros de la Universidad Siglo 21, por compartir incontables horas de cursado y estudio a lo largo de la carrera.

A mis tutores de tesis y profesores de la universidad, quienes me guiaron desde el comienzo.

A la Lic. Alelí Ortiz, por acompañarme durante este trayecto final de la carrera.

A toda mi familia, el pilar fundamental de mi vida.

## **Resumen Ejecutivo**

En el presente proyecto se desarrolla el plan de negocios para la instalación de una fábrica de cerveza artesanal en Córdoba. En el mercado actual, existen factores que propician este negocio, ya que se estima un consumo per cápita de 41 litros anuales aproximadamente y en la ciudad de Córdoba Capital se consume el 35% del consumo total en Argentina. Por otro lado, desde 2015 a 2017 el consumo de cerveza artesanal tiene una participación del 2% del mercado cervecero, y el aumento significativo de bares, en la ciudad mencionada, dedicados exclusivamente a la cerveza artesanal, se considera una oportunidad de desarrollo de negocio significativa.

Para llevar a cabo el plan de negocios, se utilizó la metodología canvas, mediante la cual se determinó que la empresa requiere una inversión inicial de \$336.756,00, para producir 1500 litros mensuales inicialmente. Lo cual, repercute en una rentabilidad de más de \$350.000 anuales a partir del tercer año, si se mantiene una venta estimada del 90% de la capacidad productiva constante.

En base al análisis de sensibilidad, se estimó que con un requerimiento de rendimiento del 33,76%, y sosteniendo los valores antes mencionados, se logra un VAN de \$618.226,48 y una TIR de 94%, lo cual muestra que el modelo de negocios es viable de ser desarrollado.

Palabras Claves: Cerveza Artesanal – Fabrica – Rentabilidad – Modelo de Negocios – Canvas

## **Abstract**

The present project consists in a business plan for the development of a craft beer factory in Córdoba. In the current market, there are factors that favor this business, since an estimated per capita consumption of approximately 41 liters per year is estimated and in the city of Córdoba Capital, beer consumption represents 35% of the nation's total. On the other hand, from 2015 to 2017 the consumption of craft beer has increased to 2% of the beer market, and a significant increase of bars in the city exclusively dedicated to craft beer, is considered an important business development opportunity.

The business plan was developed using the canvas methodology, through which it was determined that the company requires an initial investment of \$336.756,00, to produce 1500 liters per month initially. This results in an estimated annual income of more than \$350.000 from the third year, with constant sales of 90% of the production capacity.

Based on the sensitivity analysis, it was estimated that with a required yield of 33.76%, and maintaining the aforementioned values, a VAN of \$ 618.226,48 and a TIR of 94% is achieved. This shows that it's a viable business model.

**Keywords:** Craft Beer - Factory - Profitability - Business Model - Canvas

## Índice de Contenidos

<b>Índice de Contenidos.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>10</b>
Introducción .....	11
Justificación.....	12
<b>Capítulo II: Objetivos .....</b>	<b>14</b>
Objetivos generales.....	15
Objetivos específicos.....	15
<b>Capítulo III: Marco Teórico .....</b>	<b>16</b>
<b>Planificación Estratégica del Modelo de Negocios.....</b>	<b>18</b>
Misión, Visión y Valores .....	19
<b>Modelización Canvas.....</b>	<b>21</b>
Segmentos de mercado .....	22
Propuestas de valor.....	24
Canales .....	25
Relaciones con clientes .....	28
Fuentes de ingresos .....	29
Recursos Clave.....	30
Actividades Clave .....	31
Asociaciones clave .....	32
Estructura de Costos.....	33
<b>Modificaciones en el modelo de negocio .....</b>	<b>34</b>
El Pivote .....	34
<b>Análisis de rentabilidad.....</b>	<b>36</b>
Costos .....	36
<b>Herramientas de análisis del entorno .....</b>	<b>38</b>
Análisis PEST .....	38
Las cinco fuerzas de Michael Porter .....	39
<b>Herramientas de análisis financiero .....</b>	<b>40</b>
VPN.....	40
TIR .....	41
Periodo de recupero.....	42
ROA .....	42

<b>Capítulo IV: Marco Metodológico.....</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo V: Diagnóstico.....</b>	<b>48</b>
<b>Análisis PEST.....</b>	<b>49</b>
Aspecto Político – Económico .....	49
Aspecto Social.....	52
Aspecto Tecnológico.....	54
Conclusiones parciales del análisis PEST .....	55
<b>Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....</b>	<b>57</b>
Amenaza de rivalidad intensa en el segmento .....	57
Amenaza de nuevos entrantes .....	61
Amenaza de productos sustitutos .....	61
Poder de negociación de los compradores .....	62
Poder de negociación con los proveedores .....	63
Conclusiones parciales del análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	64
<b>Conclusiones Diagnósticas .....</b>	<b>65</b>
<b>Capítulo VI: Plan de Negocios .....</b>	<b>66</b>
<b>Modelo Canvas .....</b>	<b>66</b>
<b>Etapa Estratégica.....</b>	<b>67</b>
Objetivos .....	67
Definición de la empresa.....	68
<b>Etapa Táctica: Diseño del Canvas.....</b>	<b>69</b>
Clientes – Segmentación de mercado.....	69
Propuesta de valor .....	73
Fuentes de ingresos .....	73
Canales .....	74
Relaciones con los clientes.....	74
Actividades Clave .....	77
Recursos Claves .....	79
Etapa Financiera – Estructura de Costos.....	87
Análisis de Sensibilidad .....	93
Conclusiones de convergencias con proyecto de inversión por viabilidades.....	97
<b>Capitulo VII: Conclusión Final .....</b>	<b>102</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>104</b>
<b>Capitulo VIII: Bibliografía .....</b>	<b>106</b>

Bibliografía impresa .....	107
Bibliografía digital .....	108
<b>Capítulo IX: Anexos.....</b>	<b>112</b>
Anexo I: Guía de Pautas Mystery Shopper .....	113
Anexo II: Entrevista a Potenciales Clientes (modelo y resultados de entrevista al socio fundador de un bar expendedor de cervezas artesanales).....	114
Anexo III: Entrevista a Consumidores Finales (modelo y resultados).....	117
Anexo IV: Requisitos de habilitación para actividades industriales (Municipalidad de Villa Allende) .....	127
Anexo V: Presupuestos varios y listas de precios .....	128
Tabla 1: Convergencias entre Proyecto de Inversión Tradicional y Modelación de Negocios Canvas (Fuente: Elaboración Propia) .....	17
Tabla 2: Ficha Metodológica N° 1 (Fuente: Elaboración Propia).....	45
Tabla 3: Ficha Metodológica N° 2 (Fuente: Elaboración Propia).....	46
Tabla 4: Ficha Metodológica N° 3 (Fuente: Elaboración Propia).....	46
Tabla 5: Ficha Metodológica N° 4 (Fuente: Elaboración Propia).....	47
Tabla 6: Índices Nacionales (Fuente: Jorgelina Do Rosario, Infobae.com, 27 de mayo de 2017) .....	50
Tabla 7: Tabla de Comparación de Competidores (Fuente: Elaboración Propia) .....	59
Tabla 8: Tabla de comparación de potenciales clientes (Fuente: Elaboración propia).....	60
Tabla 9: Análisis de 5 Fuerzas de Porter (Fuente: elaboración propia).....	64
Tabla 10: Costos de Insumos por Litro producido (Fuente: Elaboración Propia) .....	91
Tabla 11: Estimación de Crecimiento de Demanda (Fuente: Elaboración propia) .....	93
Tabla 12: Flujo Proyectado Escenario Base (Fuente: Elaboración Propia).....	94
Tabla 13: Flujo Proyectado Escenario Pesimista (Fuente: Elaboración Propia) .....	95
Tabla 14: Flujo Proyectado Escenario Optimista (Fuente: Elaboración Propia).....	96
Tabla 15: Convergencias entre Proyecto de Inversión Tradicional y Modelación de Negocios Canvas (Fuente: Elaboración Propia) .....	97
Ilustración 1: Organigrama Empresa Drei Brüder (Fuente: Elaboración Propia).....	81
Ilustración 2: Modelo de lay-out de la Fábrica de Cerveza (Fuente: Elaboración Propia).....	84



Presupuesto 1: Equipo de Cerveza Artesanal (Fuente: GS, 2017).....	128
Presupuesto 2: Equipo de Cerveza Artesanal (Fuente: Infinity Rotomolding, 2017)	129
Presupuesto 3: Equipo de Cerveza Artesanal (Fuente: Máquinas y Herramientas Munro, 2017) .....	129
Presupuesto 4: Equipo de Cerveza Artesanal (Fuente: Mercadolibre.com, 2017) ....	130
Presupuesto 5: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017).....	131
Presupuesto 6: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017).....	132
Presupuesto 7: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017).....	133
Presupuesto 8: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017).....	134
Presupuesto 9: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017).....	135
Presupuesto 10: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017).....	136
Gráfico 1: Edad y Sexo de Encuestados (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017).....	121
Gráfico 2: Nivel Educativo y Situación Laboral de Encuestados (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017).....	122
Gráfico 3: Consumo de cerveza Encuestados (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017) .....	123
Gráfico 4: Frecuencia y tipo de consumo de cerveza de Encuestados (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017).....	124
Gráfico 5: Valoración de Cerveza Artesanal de Encuestados (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017).....	125
Gráfico 6: Bares donde se consumo de Cerveza Artesanal (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017) .....	125
Gráfico 7: Consumo de bebidas alcohólicas para no consumidores de cerveza (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017) .....	126
Gráfico 8: Bebidas consumidas (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017) .....	126

# Capítulo I

## Introducción



## *Introducción*

En la actualidad, donde los mercados se encuentran globalizados y la tecnología atraviesa transversalmente todos los dominios de las personas, los consumidores se han vuelto más exigentes en los productos y/o servicios que adquieren.

Así, los productos masivos e industrializados ya han perdido protagonismo por sobre aquellos customizados y/o artesanales. Ante lo cual, la cerveza como una de las bebidas más consumidas a nivel mundial, y en Argentina particularmente, no ha quedado exenta. En la última década ha surgido como tendencia tanto la producción como consumo de cerveza artesanal, lo cual lleva a la generación de nuevos nichos de mercados, con demandas específicas y necesidades insatisfechas.

En este contexto, es que en el presente Proyecto Final de Grado se plantea un plan de negocios para instalación de una fábrica de cerveza artesanal, en la ciudad de Córdoba Capital, para diciembre de 2018. Para esto, se plantea la utilización de la metodología CANVAS, como una de las más innovadoras en el mundo de los emprendimientos y Startups.

A continuación, dentro del Capítulo I, se presenta el tema y justificación del trabajo. En el Capítulo II se presentan los objetivos a resolver a lo largo del trabajo, y en el Capítulo III se presenta el desarrollo de los principales conceptos que servirán de marco y base para el desarrollo de los capítulos posteriores.

A continuación, en el Capítulo IV, se presenta la metodología a implementar en el análisis diagnóstico del macro y micro contexto, que está contenido en el Capítulo V. En el Capítulo VI se presentará la modelación del plan de negocios propiamente dicha, donde se contiene la descripción de los 9 bloques del CANVAS como el análisis financiero pertinente que demuestre la viabilidad del proyecto.

En el Capítulo VII, se realizarán las conclusiones finales de todo el trabajo. y Finalmente en los Capítulo VIII y IX se presentarán las referencias bibliográficas y anexos respectivamente.

### *Justificación*

Según los informes sectoriales del mercado de la cerveza de la Dirección de Agroalimentos Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (2014-2015), en los últimos años, la venta y el consumo de la cerveza en Argentina se ha incrementado de manera considerable. En 2004 la venta de cerveza rondaba los 12.500 hectolitros, mientras que en 2013 ya se encontraba alrededor de los 21.000 hectolitros. A su vez, desde el año 2000 hasta la fecha, el consumo anual per cápita de cerveza en Argentina aumentó de 35 a 43 litros (Dávila, 2017).

Sumado a estos datos, se debe mencionar que existe a su vez, un incremento en la promoción y las ventas de la variedad artesanal de cerveza. El producto es ofrecido en una gran cantidad de bares y locales gastronómicos, tanto en Córdoba como en el resto del país. El consumidor está buscando bebidas diferenciadas de las cervezas industriales por su mayor calidad y gran variedad de sabores, lo que está contribuyendo a impulsar la demanda. Explica Nicolás Rodríguez, dueño de Breoghan, un pub en San Telmo: “En estos 7 años, el conocimiento e interés del público creció muchísimo: la gente ya pide cervezas por estilo y no por color. Como contrapartida, cada vez hay más variedad y más pequeños productores que ofrecen etiquetas de calidad” (citado por Bandera, 2016).

Debido a lo mencionado anteriormente, el mercado de la cerveza artesanal se encuentra actualmente en un proceso de expansión. Dice Martín Boan, director del Centro de Cata de Cerveza: “El mercado de cerveza artesanal se duplicó durante los últimos tres años y crece a un 30 por ciento anual. Tal es así que, aún en baja temporada, las micro-cervecerías prácticamente no tienen stock”, (citado por Bandera, 2016).

Según una Nota Editorial del diario La Voz del Interior (2017), la demanda supera ampliamente la oferta del mercado, “La producción de cerveza artesanal corre detrás de la venta, hay mucha más demanda de lo que se puede producir”, es la afirmación de Marcelo Oviedo (Dueño de Interlaken, una cerveza artesanal producida en Villa General Belgrano), citado por la redacción del diario La Voz del Interior.

Un ejemplo del posible futuro de dicho mercado en Argentina, puede observarse en Estados Unidos, lugar en el cual se populariza la cerveza artesanal a partir de la década del 80'. Según datos de un estudio realizado en mayo de 2016 por el PROCOMER (promotora

de comercio exterior de Costa Rica) sobre el mercado de la cerveza en Estados Unidos, el volumen de producción representó en el año 2015 el 12% del total del mercado de la cerveza en ese país (Apuy, 2016).

Todo indica que no se trata de una moda, sino de un cambio en la cultura del consumidor (algo similar ocurrió con el vino en la década del 90'). Sumado a esto, la oferta en Argentina se compone principalmente de pequeños productores, los cuales no alcanzan a cubrir la creciente demanda. Lo mencionado anteriormente ofrece indicios de un claro desarrollo del mercado de la cerveza artesanal en el corto y mediano plazo, con proyección a futuro. Se identifica entonces, una gran oportunidad para satisfacer una parte de la demanda del mismo, por lo cual se detectó la oportunidad de diseñar un modelo de negocios para una fábrica de cerveza artesanal en Córdoba.

# Capítulo II

## Objetivos



*Objetivos generales*

Desarrollar un plan de negocios en base a la modelación CANVAS para la implementación de una fábrica de cerveza artesanal en Córdoba, para diciembre de 2018.

*Objetivos específicos*

- Analizar la situación del macro-contexto en el cual se insertará la empresa, y las principales amenazas y oportunidades que ofrece el mercado actual para julio de 2017.
- Determinar el mercado meta de la cerveza artesanal, así como el valor agregado, que permita la diferenciación en el mercado cordobés para agosto de 2017.
- Estudiar las necesidades de infraestructura e inversión inicial que se requerirá para comenzar con la actividad comercial en diciembre de 2018.
- Estudiar el resultado financiero esperado, a partir de la estructura de costos y proyección de ingresos diciembre de 2018.

# Capítulo III

## Marco Teórico





Es importante hablar en primera instancia que el presente proyecto abarca la creación de un emprendimiento desde cero. Esto significa generar un modelo de negocios que sea rentable, en base al análisis de los diferentes factores que influyen en el mismo.

Un modelo de negocio es una construcción, basada en una abstracción de la realidad, la cual nos permite establecer las relaciones entre diferentes partes. El fin de este proceso es poder determinar el curso de acción a seguir en base a objetivos preestablecidos. La forma correcta de concebir un nuevo negocio, es realizar un análisis de los aspectos pertinentes, aquellos que sean relevantes en relación al fin que perseguimos.

Teniendo en cuenta el concepto anterior, debemos mencionar a Alexander Osterwalder, quién junto a Yves Pigneur en 2011, propusieron un método llamado *Business Canvas*, para la generación de modelos de negocio. Se determinó que dicho método era el más apropiado para el desarrollo del presente proyecto.

Proyecto de Inversión tradicional	Modelación Canvas
Viabilidad Comercial	Bloque 1: Clientes
	Bloque 2: Valor Agregado
	Bloque 3: Canales
	Bloque 4: Relaciones con los clientes
Viabilidad Técnica	Bloque 7: Recursos Claves
Viabilidad Organizacional	Bloque 7: Recursos Claves
Viabilidad Legal	Bloque 6: Actividades Claves
	Bloque 8: Asociaciones Claves
Viabilidad Ambiental	Bloque 6: Actividades Claves
Viabilidad Financiera	Bloque 5: Ingresos
	Bloque 9: Estructura de Costos

**Tabla 1: Convergencias entre Proyecto de Inversión Tradicional y Modelación de Negocios Canvas (Fuente: Elaboración Propia)**

### *Planificación Estratégica del Modelo de Negocios*

Koontz (2012) establece que la estrategia comprende la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. A esto se le suma la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas. A su vez, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia, son el fin que se persigue con la actividad.

Para ser efectivas, las estrategias deben ponerse en práctica mediante planes. Dichos planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se los llama tácticas; éstas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras. A su vez, se debe tener en cuenta el contexto, lo cual significa analizar tanto el micro como el macro entorno de la organización.

Por otro lado, y complementado al autor anterior, Mintzberg (1988) define la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización, estableciendo a su vez una secuencia de acciones coherentes a llevar a cabo. Si la estrategia se encuentra formulada de manera adecuada, contribuye a ordenar y asignar los recursos de una organización, con el objetivo de lograr una situación viable y estar en condiciones de anticipar los cambios en el entorno.

Ambos autores remarcan la importancia de la estrategia en relación al ordenamiento de la organización como la asignación y optimización de recursos, en el cumplimiento de sus objetivos.

Mintzberg (1998) menciona tres elementos esenciales de las estrategias:

- Las metas u objetivos más importantes que se deben alcanzar
- Las políticas más significativas para guiar la acción
- Las principales secuencias de acción o programas, que deberán lograr las metas definidas

Al respecto, Porter (1991) establece una serie de estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva. La misma permite diferenciar a la empresa del resto de sus competidores, es lo que le aporta valor agregado a sus productos o servicios y le da su sello distintivo.

Si bien existe una gama importante de estrategias genéricas, se señalan a continuación las que se consideran pertinentes para el desarrollo de un negocio de nicho:

**Estrategia de diferenciación:** Las empresas que se diferencian por su marca, su prestigio o la calidad de sus productos a servicios. Esta diferenciación genera un nicho, es decir, un grupo de clientes específicos que buscan y desean el valor agregado que se ofrece.

**Enfoque de segmentación:** Al poseer una estrategia basada en la segmentación, la empresa atiende un determinado segmento del mercado (el mismo puede estar dado, por un rango de edad, cultura, profesiones, etc.)

**Liderazgo en costos:** El objetivo de esta estrategia es lograr una alta productividad, y eficiente utilización de los recursos. Se buscan disminuir los costos mediante compras por volumen.

Hernández y Rodríguez (2006), establece que la estrategia es un concepto que se encuentra compuesto por la misión, la visión, los valores y las políticas generales de acción. Dichas políticas se encuentran enmarcadas en un plan flexible a largo plazo.

Las tácticas son las acciones que traducen la estrategia en un programa de acción para un determinado periodo de tiempo (uno, dos o cinco años). Por otro lado, se encuentran las operaciones, las cuales son los procesos productivos, diseñados en base a las estrategias y las tácticas. Son los procesos de rutina de cada día, los cuales deben ser estandarizados y controlados para lograr un estándar y ser confiables.

### *Misión, Visión y Valores*

El perfil de la empresa es casi siempre el punto de partida para determinar en dónde se encuentra y hacia dónde debe ir. En base a esto se deben definir la misión, visión y valores de la organización. Koontz (2012), define estos tres aspectos fundamentales de la siguiente manera:

**Misión:** responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? La misma determina la razón de ser de la empresa.

**Visión:** determina lo que quiere llegar a ser la empresa, es decir, la dirección que va a tomar. Se basa en la orientación y los valores de los ejecutivos.

**Valores:** son los aspectos que determinan el clima organizacional y la dirección de la empresa. La orientación y los valores de la alta gerencia juegan un papel determinante en la estrategia. Es el aspecto ético-cultural de la organización.

Los conceptos de planificación estratégica de modelo de negocios, junto con las diferentes estrategias; también teniendo en cuenta las definiciones de misión, visión y valores sientan, las bases de toda organización. Debido a esto, son utilizadas también al modelar un plan de negocios con metodología CANVAS, el cual se comienza a describir a continuación.

### *Modelización Canvas*

Osterwalder establece que hay ciertos aspectos que conforman el negocio, cuya importancia determina que deben ser analizados en profundidad. “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, 2011, p. 14.). En base a esto propone dividir el proceso de generación de negocios en nueve módulos, los cuales abarcan cuatro áreas de suma importancia: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los nueve módulos a tener en cuenta son los siguientes:

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costos

La forma de analizar el negocio que se pretende implementar mediante CANVAS, se considera apropiada para la organización que se plantea. Este tipo de modelización es de gran ayuda para un proyecto que abarca un proceso completo, desde la producción del bien de consumo hasta su posterior comercialización, apuntando al correcto segmento de clientes. Todo esto teniendo en cuenta en todo momento el eje principal del negocio, la propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Otro aspecto de suma importancia es la es el proceso de validación que se propone en dicho método, el cual ayuda con el proceso de realizar los cambios necesarios para modificar y luego encaminar correctamente las acciones necesarias para cumplir los objetivos planteados.

Por último, mediante la confección de cada uno de estos nueve módulos, se logra un análisis integral del negocio que se pretende implementar; se genera un modelo que

ayuda a determinar la forma mediante la cual el mismo puede lograr la generación de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Es importante destacar que sobre modelación CANVAS no existe bibliografía más que la generada por Osterwalder y Pigneur, sin embargo, toda la estructura analítica planteada por los autores se basa en conceptos previos desarrollados por autores que son referentes en el mercado de modelos de negocios como de proyectos de inversión.

Es por esto, que, si bien se toma como eje central la propuesta de CANVAS para el desarrollo de la modelación, se consideraran los aportes realizados por otros autores en relación a los diferentes bloques que se plantearan a continuación.

### *Segmentos de mercado*

El primer bloque que describen Osterwalder y Pigneur (2011) es el de clientes, ya que lo consideran un aspecto central de un negocio; son ellos, los clientes, quienes realizan la compra de los bienes o servicios a la empresa; de allí proviene la rentabilidad. Los mismos pueden ser agrupados en diferentes segmentos. Se deben definir los grupos de clientes a los que se pretende llegar, de acuerdo a sus necesidades y características comunes. Así se logran determinar las características de la oferta, a medida de dicho público, para luego basar en ello el modelo de negocios a implementar.

Un grupo de clientes pertenece a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- Requieren un tipo de relación diferente;
- Su índice de rentabilidad es muy diferente;
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Por otro lado, Kotler y Keller (2012), establecen que es posible dividir el mercado en grupos de consumidores homogéneos, o segmentos con distintas necesidades y deseos. La empresa debe identificar qué segmentos de mercado puede atender de manera eficaz. Se debe a su vez realizar un muy buen análisis del comportamiento del consumidor para identificar qué es lo que diferencia cada segmento. “La identificación y satisfacción de los

segmentos adecuados del mercado suele ser clave para el éxito de la estrategia de marketing.” (Kotler y Keller, 2012, p. 213)

En relación a lo anterior, Kotler y Keller (2012) explican que, para competir con mayor eficacia, se puede adoptar el marketing dirigido; se mencionan tres pasos clave:

1. Identificar y crear un perfil de los distintos grupos de compradores, cuyas necesidades y deseos sean diferentes (segmentación);
2. Seleccionar uno o más segmentos de mercado en los que entrar (mercado meta);
3. Establecer y comunicar los beneficios diferenciales de la oferta de la empresa para cada segmento meta (posicionamiento de mercado).

Dirigir la propuesta de valor al cliente correcto es un aspecto fundamental en cualquier modelo de negocios. Siguiendo con Osterwalder y Pigneur (2011), algunos segmentos de mercado diferenciados son:

- **Mercado de masas:** Es un público general, en el cual no se distinguen segmentos de mercado. Las propuestas de valor, canales de distribución y relaciones con los clientes abarcan un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares.
- **Nicho de mercado:** Son segmentos específicos, especializados. Las propuestas de valor, canales de distribución y relaciones con los clientes se orientan a los requisitos específicos de una pequeña parte del mercado. Esta clase de modelo de negocio se utiliza con gran frecuencia en las relaciones proveedor-cliente.
- **Mercado segmentado:** Se distinguen varios segmentos con necesidades y problemas levemente diferentes.
- **Mercado diversificado:** Se tienen como objetivo dos segmentos de mercado, los cuales no se encuentran relacionados entre sí. Los mismos poseen necesidades y problemas muy diferenciados.
- **Plataformas multilaterales:** Cuando una empresa se dirige a dos o más segmentos de mercado independientes. Ambos son necesarios para que el negocio funcione. Por ejemplo, una empresa de tarjetas de crédito debe conectar sus clientes con los negocios.

### *Propuestas de valor*

La propuesta de valor es un factor muy importante, ya que logra que el cliente elija una u otra empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011). Es lo que el negocio provee al cliente para solucionar su problema o satisfacer una determinada necesidad. Está compuesta por un conjunto de productos o servicios cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de un mercado determinado. La clave en este aspecto se centra en las ventajas o características diferenciadas que pueda ofrecer una empresa a sus clientes, en relación a la competencia.

Lo que los autores mencionados elaboran bajo el nombre de propuesta de valor, es lo que Porter (2011) es la ventaja competitiva. De acuerdo a Porter, la ventaja competitiva es parte de las competencias centrales de una empresa y resulta de gran importancia. Es lo que distingue a la empresa de las demás, la característica de sus productos o servicios que la hace mejor y difícil de imitar por el resto.

Ambos conceptos claramente apuntan a la diferenciación de la empresa respecto de sus competidores en el mercado. Pero tanto el valor agregado como la ventaja competitiva ganan relevancia sólo cuando el cliente observa y distingue a la empresa por estos rasgos.

Los valores de la propuesta pueden ser cualitativos, (diseño diferenciado, atención especial al cliente) o cuantitativos (precio, velocidad de entrega, etc.). Algunos aspectos que contribuyen a la generación de valor para el cliente, de acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2011), son:

- **Novedad:** Es una propuesta de valor que es muy común en productos de tecnología. En este caso lo que se satisface es una necesidad que hasta entonces era inexistente, la cual no era percibida por los clientes, dado que no existía una oferta previa similar.
- **Mejora del rendimiento:** Se mejora el rendimiento de un producto o servicio existente con el objetivo de incrementar su valor para el cliente.
- **Personalización:** Consiste en adaptar los productos y servicios a las necesidades de los diferentes clientes o segmentos. Esto favorece la creación de valor para el cliente.



- **Diseño:** En ciertos productos el diseño juega un rol muy importante y es parte de la propuesta de valor. Productos de moda, y algunos de electrónica de consumo son objeto de esta clase de propuesta.
- **Marca/Estatus:** Algunas marcas son reconocidas de tal manera que el solo hecho de tener un producto con su logo da valor al cliente.
- **Precio:** Estamos frente a un factor que se utiliza mucho y es determinante a la hora de colocar un producto o servicio en el mercado. La diferenciación por precio es una de las formas más comunes para orientarse a un determinado segmento del mercado.
- **Reducción de costos:** Ayudar a los clientes a reducir costos es una forma de crear valor. Se ofrece un servicio o producto que posibilite una más eficiente utilización de recursos para así lograr bajar los costos.
- **Reducción de riesgos:** Es riesgo es un factor muy importante para los clientes. Dentro de este aspecto se encuentran las garantías de un fabricante con respecto a sus productos.
- **Accesibilidad:** Una forma de creación de valor es poner productos y/o servicios a disposición de clientes que no tenían acceso a ellos anteriormente.
- **Comodidad/utilidad:** Es una fuente de valor poder hacer que las cosas sean más prácticas o fáciles para los clientes.

### *Canales*

Por medio de diferentes canales se realizan las operaciones la comunicación, distribución y venta entre la empresa y los clientes. Los mismos representan los puntos de contacto con el cliente.

Osterwalder y Pigneur (2011) describen las funciones que poseen los canales:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;

- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), los canales se dividen en directos e indirectos.

#### *Canales directos*

Los canales directos son aquellos donde el cliente accede al producto o servicio sin intermediarios, ya sea por medio de vendedores o digitalizada, no se busca la tercerización de la relación comercial. De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2011), dentro de estos canales se encuentra:

**Fuerza de venta propia:** Vendedores en relación de dependencia, con el objetivo de contactar clientes potenciales, para ofrecer los productos y/o servicios y realizar las ventas de los mismos.

**Ventas por internet:** actualmente es un canal utilizado por la mayoría de las empresas. Se entiende que es directo cuando el mismo pertenece a quien genera la propuesta de valor; no es el caso de sitios como MercadoLibre a través del cual quienes venden pueden no ser los generadores de la propuesta.

#### *Canales indirectos*

Por otro lado, los autores mencionan los canales indirectos como aquellos donde existe un intermediario entre la fábrica y/o producción y el consumidor final, ya sea por canales propios o canales de venta asociados. Dentro de estos canales se encuentra:

**Tiendas propias:** Son locales propios de la empresa que genera la propuesta de valor. Permite tener control sobre el negocio.

**Tiendas de socios:** Son locales minoristas de terceros. La empresa comercializa sus productos a través de estos negocios, pero no es la dueña de los mismos.

**Mayoristas:** Son tiendas de terceros, las cuales distribuyen y venden los productos de la empresa a los comercios minoristas.

Por otro lado, Osterwalder menciona 5 fases de los canales:

- **Información:** la forma en la cual se da a conocer la propuesta de valor por parte de la empresa.
- **Evaluación:** es el método que se utiliza para promocionar la propuesta de valor (testimonios, períodos de prueba, etc.)
- **Compra:** el momento en el cual el cliente decide adquirir el producto, haciéndose efectiva la venta.
- **Entrega:** la manera en la cual el producto le llega al cliente (tipo de transporte, rapidez, etc.).
- **Posventa:** es el soporte que se le da al cliente una vez adquirido el producto con respecto a sus dudas o los problemas o defectos que puedan surgir.

La elección de los tipos de canales a utilizar para la comercialización dependerá de las características particulares de cada propuesta de valor, el tipo de producto y/o servicio y el cliente meta. A su vez, es posible que se utilice más de un canal.

A su vez, Kotler y Keller (2012) destacan la importancia de los canales en relación al marketing “La creación de valor exitosa requiere de una entrega de valor exitosa...” (Kotler y Keller, 2012, p. 415). No todos los fabricantes venden directamente al consumidor final, sino que es normal que lleguen a través de intermediarios. Los canales de marketing están conformados por un conjunto de organizaciones interdependientes, las cuales forman parte del proceso de hacer llegar un bien o servicio al consumidor.

Existen varias clases de intermediarios según Kotler y Keller (2012). Por un lado, se encuentran los mayoristas y minoristas, los cuales se denominan distribuidores; compran la mercadería para luego revenderla. También se pueden mencionar a los representantes de fabricantes o agentes de ventas, quienes buscan clientes y negocian en representación del fabricante (no compran el producto para revenderlo). También se deben mencionar a las empresas de transporte, las agencias de publicidad o almacenes independientes. No realizan compraventa, sino que colaboran con el proceso de distribución, son los denominados facilitadores.

Los canales de marketing resultan de gran importancia para el negocio. Se debe analizar de manera completa todo el proceso de fabricación, distribución y venta, para establecer los requerimientos y tomar la decisión sobre los canales adecuados a utilizar.

### *Relaciones con clientes*

La relación del negocio con los clientes depende del tipo de propuesta de valor y los objetivos que se pretenden alcanzar. La misma puede ser personal o automatizada y puede estar dirigida a la adquisición de nuevos clientes, fidelización o para aumentar ventas de un mismo cliente. La relación que exige un modelo de negocio determinado afecta en gran medida la experiencia global del cliente.

Osterwalder y Pigneur (2011), mencionan varias categorías de relaciones con clientes que puede tener una empresa con un segmento de mercado determinado:

**Asistencia personal:** esta relación se basa en la interacción humana. Es un tipo de relación que se da, por ejemplo, en los puntos de venta, donde el cliente se comunica con un representante real del servicio de atención al cliente.

**Asistencia personal exclusiva:** en este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Es la relación más cercana con el cliente, y en general se prolonga durante un largo periodo de tiempo.

**Autoservicio:** en este caso la empresa no mantiene una relación directa con los clientes. La empresa proporciona los medios para que los clientes puedan servirse por sí solos.

**Servicios automáticos:** Es un tipo de relación que combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Es un sistema que reconoce a los diferentes clientes para así poder brindarles información relativa a sus pedidos o transacciones.

**Comunidades:** una práctica cada vez más frecuente es que las empresas utilicen comunidades de usuarios para fomentar la relación entre los clientes que compartan intereses similares sobre determinados productos; para sacarse dudas, opinar, etc.

**Creación colectiva:** es el proceso por el cual los consumidores participan de manera activa en la creación de nuevos productos en la empresa. Un ejemplo de esto son los comentarios que pueden dejar los consumidores sobre un determinado producto, siendo de ayuda y agregando valor para los clientes potenciales.

La relación que se sostenga con el cliente dependerá en muchos casos de factores como la localización geográfica, tamaño de compras, tipo de cliente (intermediario o consumidor final), socios claves, entre otros factores.

Es fundamental determinar el tipo de relación en función de la demanda específica de cada cliente, así si se apunta a mercados segmentados posiblemente cada segmento pueda implicar un tipo de relación diferente en función de sus especificaciones.

### *Fuentes de ingresos*

Al conocer y encontrar atractiva una propuesta de valor, los clientes deciden comprarla. En relación a esto, es importante definir cuáles van a ser las fuentes generadoras de ingresos en la empresa. Existen dos tipos de fuentes de ingresos que puede tener un modelo de negocio:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes;
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Algunas de las formas de generar fuentes de ingresos, según Osterwalder y Pigneur (2011), son:

- **Venta de activos:** es la fuente más conocida, la cual consiste en la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.

- **Cuota por uso:** Esta fuente de ingreso se basa en el uso de un servicio determinado. Mientras más se utiliza el servicio, más se le cobra al cliente.
- **Cuota de suscripción:** Este tipo de fuente de ingresos se genera mediante el acceso ininterrumpido a un servicio (Spotify, Netflix).
- **Préstamo/alquiler/leasing:** Resulta de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo de tiempo establecido. Esto significa que el prestamista recibe un ingreso recurrente, y el cliente que paga por el servicio solo paga por el tiempo necesario para el uso del bien, sin incurrir en el costo total del mismo.
- **Concesión de licencias:** Esta fuente de ingresos proviene de conceder el permiso de utilización de una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, quienes no tienen que fabricar productos o comercializar servicios.
- **Gastos de corretaje:** Dichos gastos provienen de los servicios de intermediación realizados en nombres de dos o más partes. (corredores y agentes inmobiliarios, por ejemplo).
- **Publicidad:** La fuente de ingresos por publicidad es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo diferente de fijación de precios. Las dos formas principales de fijación de precios son: fijo y dinámico.

- **Fijos:** se basan en variables estáticas (lista de precios, por volumen, segmento de mercado, etc.).
- **Dinámicos:** cambian en función del mercado.

### *Recursos Clave*

Los recursos clave son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los negocios requieren recursos clave, los cuales permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocios necesita recursos claves diferentes.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

- **Físicos:** Estos recursos incluyen los activos físicos, tales como las instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Intelectuales:** Estos recursos se componen de marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes. Estos elementos son cada vez más importantes para conseguir un modelo sólido de negocios. Si bien son recursos difíciles de desarrollar, conseguirlos genera un enorme valor. Empresas como Nike y Apple tienen como su recurso clave más importante la marca.
- **Humanos:** este recurso es necesario en todas las empresas, aunque su importancia varía según el tipo de negocio.
- **Económicos:** Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar empleados clave.

### *Actividades Clave*

Las actividades clave son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para tener éxito. A su vez, las mismas varían según el modelo de negocio. Las actividades clave, según Osterwalder y Pigneur (2011), se dividen en las siguientes categorías:

- **Producción:** Son las actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades.
- **Resolución de problemas:** esta clase de actividad se tiene como objetivo la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.
- **Plataforma/red:** Los modelos de negocio que utilizan una plataforma como recurso clave dependen de las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red.

### *Asociaciones clave*

Las empresas se asocian con el objetivo de optimizar su modelo de negocio, lograr una reducción de riesgos o adquirir de recursos. Se pueden mencionar cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras;
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras;
3. Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios;
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Sumado a esto, Osterwalder y Pigneur (2011), mencionan que resulta útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

- **Optimización y economía de escala:** Esta clase de asociaciones (como las de cliente-proveedor, por ejemplo) se deben a que una empresa no puede ser propietaria de todos los recursos o realizar todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala tienen el objetivo de reducir costos e implican compartir recursos o externalizar parte de las actividades.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** asociarse es una forma de reducir el riesgo en un entorno competitivo donde existe incertidumbre. Estas alianzas se realizan incluso entre competidores de una misma área.
- **Compra de determinados recursos y actividades:** Solo un número reducido de empresas poseen todos los recursos necesarios para sus actividades. En general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener ciertos recursos o realizar determinadas actividades para incrementar su capacidad.

Es importante tener en cuenta que para que una asociación clave sea tal, debe representar beneficios monetizables y/o medibles para ambas partes. Así, un proveedor no es asociado clave, si aparte de la venta de sus insumos no posee otros beneficios como puede ser un desarrollo de cobranding.



### *Estructura de Costos*

La creación y entrega de valor tiene costos asociados. También hay costos para establecer las relaciones con los clientes y la generación de ingresos.

Con respecto a estos costos, Sumado a esto, Osterwalder y Pigneur (2011), establece que deben minimizarse para todos los modelos de negocio. Sin embargo, en algunos modelos las estructuras de bajo costo son más importantes que en otros. En relación a esto se distinguen dos amplias clases de estructura de costos: según costos y según valor.

**Según costos:** Los modelos de negocio basados en costos tienen por objetivo recortar gastos donde sea posible. Lo que se pretende es crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, un alto uso de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

**Según valor:** Existen empresas cuya prioridad no es la minimización de costos sino la creación de valor. Las características de estos modelos centrados en valor son propias de propuestas de valor premium y los servicios personalizados.

Se puede observar como la estructura del Canvas, con sus diferentes bloques, permite a darle forma a un modelo de negocios mediante la distinción de las partes del mismo, en nueve bloques interrelacionados entre sí. Esto permite generar un modelo de negocios dinámico que se adapta al mercado mediante las validaciones correspondientes.

A medida que se avanza con el modelo, ciertas hipótesis sobre el negocio pueden sufrir cambios debido a nuevos descubrimientos. Es por esto que al llegar a un punto en el Canvas (en cualquiera de los 9 bloques) en el que se establece un camino diferente a seguir con respecto al original, se produce una modificación en el modelo de negocio, llamada pivote o iteración.

## *Modificaciones en el modelo de negocio*

### *El Pivote*

Si bien se define inicialmente un modelo de negocios con un plan de acción a seguir, es probable que no se llegue al producto definitivo en la primera aproximación. Muchas veces lo que se planifica o se espera de un producto o servicio no cumple con las expectativas al encontrarse con la realidad. Es por ello que se utiliza una de las principales herramientas propuesta por de Ries (2012).

El método a utilizar se denomina pivote, y consiste en realizar cambios a medida que se avanza en el proceso del plan de negocios. Dichos cambios consisten en una serie de iteraciones (la cantidad que sea necesaria), en cada una de las cuales se desarrollan y ponen a prueba los aspectos más importantes del negocio. De esta manera se puede probar si se van logrando los objetivos esperados, y en caso contrario “pivotar” hacia otra dirección hasta obtener los resultados esperados.

Existen varios tipos de pivote según Ries (2012):

- **Pivote de acercamiento:** Lo que se busca en esta clase de pivote, es acercarse a una parte o característica de la propuesta de valor, para convertirlo en el todo, en el objetivo principal del modelo.
- **Pivote de alejamiento:** Es el proceso inverso del acercamiento, en el cual la propuesta de valor debería ser una parte del negocio.
- **Pivote de segmento de clientes:** A veces lo que se necesita es apuntar a un segmento diferente de clientes, y cambiar el segmento al cual se dirige la propuesta.
- **Pivote de necesidad del consumidor:** Resulta del análisis que se hace del cliente, en el cual nos podemos dar cuenta de que hay otras necesidades que antes no estábamos contemplando. Debido a esto el plan de negocios puede cambiar su enfoque hacia estas nuevas necesidades insatisfechas.
- **Pivote de plataforma:** en este caso el pivote consiste en cambiar el modelo de negocio y convertirlo en una plataforma multilateral, o pasar de una plataforma a un negocio en el cual se ofrece un producto o servicio a un determinado segmento de clientes.

- **Pivote de arquitectura del negocio:** consiste en pivotar entre un modelo de negocio que vende poca cantidad con grandes márgenes o mucha cantidad con bajos márgenes.
- **Pivote de captura de valor:** se refiere a la posibilidad de modificar la forma en que se generan ingresos o captura valor.
- **Pivote del motor de crecimiento:** según Ries (2012) existen tres formas de motorizar el crecimiento; pagado, viral y pegajoso. Se puede pivotar entre cada uno de ellos para crecer más rápido.
- **Pivote de canal:** puede que luego de realizar un análisis, encontremos una oportunidad si se cambian el canal de distribución o la forma de promoción.
- **Pivote de tecnología:** Es común que se puedan lograr cambios drásticos mediante la aplicación de nuevas tecnologías. Estos cambios resultan de gran impacto principalmente en los negocios más tradicionales. Un cambio tecnológico que mejore la eficiencia y minimice los costos es algo a tener en cuenta para implementar.

Cabe destacar la diferencia entre pivotar y perseguir una estrategia de diversificación. Cuando se pivota, lo que se hace es cambiar el modelo de negocio, mientras que al diversificar se busca expandir el negocio, buscando atender otros segmentos del mercado.

Con respecto a lo anteriormente mencionado, Kotler y Keller (2012) establecen que la segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. En este caso no se cambia el modelo de negocio, sino que se le agregan características para lograr captar otros clientes potenciales.

Luego de definir el modelo final de negocios, se debe proceder a realizar un análisis que permita inferir de manera hipotética los resultados esperados del mismo. Se debe observar tanto el micro con el macro entorno, con las relaciones entre sus variables y la influencia que dicho entorno posee sobre el modelo de negocios planteado. A su vez se deben analizar las variables financieras, para determinar el nivel de rentabilidad y, en consecuencia, la viabilidad de llevar a cabo el plan de negocios.

En relación a lo mencionado, existen diversas herramientas para lograr dichos objetivos, las cuales se describen a continuación.

### *Análisis de rentabilidad*

Una vez que se tiene determinada la estructura del modelo de negocios a implementar, y habiendo utilizado como herramienta los nueve bloques del modelo CANVAS, se debe proceder con uno de los aspectos fundamentales de todo plan de negocios. Dicho estudio es el de viabilidad económico-financiera y resulta vital para determinar si el proyecto es rentable.

“El estudio de la rentabilidad de una inversión busca determinar, con la mayor precisión posible, la cuantía de las inversiones, los costos y beneficios de un proyecto para posteriormente compararlos y decidir la conveniencia de emprender dicho proyecto.” (Sapag, Chain, 2011, p. 35)

En esta etapa se buscan analizar los costos involucrados en los procesos necesarios para el funcionamiento del negocio, junto con los beneficios asociados, resultado de las ventas de la producción y/o prestación de servicios.

### *Costos*

Los costos se clasifican en relación a sus patrones de comportamiento. Horngren, Datar y Rajan (2012) diferencian costos fijos y costos variables:

- Costos variables: Un costo variable cambia totalmente en proporción con los cambios relacionados con el nivel de actividad o volumen total;
- Costos fijos: Un costo fijo se mantiene estable en su totalidad durante un cierto período de tiempo, a pesar de los cambios en el nivel de actividad.

A su vez, los costos se definen como variables o fijos, siempre con respecto a una actividad específica y durante un periodo de tiempo determinado.

Estos factores deben ser tenidos en cuenta para determinar los costos de fabricación de la manera más exacta posible. Solo así podrá determinarse correctamente el margen de contribución:

Margen de contribución por unidad = Precio de venta – costo variable por unidad

Margen de contribución = Margen de contribución por unidad x cantidad de unidades vendidas

Con estos datos se puede establecer un dato de gran importancia, el punto de equilibrio. El mismo determina el número de unidades que deben venderse para que los ingresos totales cubran los costos totales. En este punto las cantidades vendidas producen una utilidad operativa de cero.

Osterwalder y Pigneur (2011) mencionan también las estructuras de costos, con las siguientes características:

- **Costos fijos:** son los costos que no varían con el volumen de bienes o servicios producidos (sueldos, alquileres, impuestos).
- **Costos variables:** son costos que varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- **Economías de escala:** Son las ventajas de costos que se obtienen a medida que crece la producción, en relación a los costos fijos. Se reducen los costos medios por unidad al distribuir los costos fijos en una mayor cantidad de unidades.
- **Economías de campo:** Se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

## *Herramientas de análisis del entorno*

### *Análisis PEST*

Resulta de vital importancia para el proyecto realizar un completo análisis del macro-entorno en el cual se encuentra la empresa. Se debe conocer el ambiente, su situación actual y las perspectivas a futuro, teniendo en cuenta los diferentes escenarios posibles.

Para ello se utiliza el análisis PEST. Según Alan Chapman (2004), el PEST es una herramienta que nos permite revisar los aspectos como el crecimiento o declive de un mercado; logrando comprender la posición de un determinado negocio, junto con su potencial, y también el lugar hacia donde se dirige el mismo. Sus siglas están compuestas por los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

El objetivo es establecer una relación entre todas las variables externas que influyen o pueden influir en el negocio, y en base a ello determinar la estrategia global del mismo; determinando aspectos tales como la estructura y el plan de marketing, entre otros. Lo que se busca con el análisis PEST, es poder medir la situación actual y el potencial de un mercado determinado.

**Factores Políticos:** la situación política, la clase de gobierno y sus políticas económicas y sociales son de gran influencia para una organización. Las legislaciones que rigen pueden presentar oportunidades o amenazas, y deben ser contempladas.

**Factores Económicos:** en este aspecto se analiza la situación de la economía, es decir, se tienen en cuenta las perspectivas de crecimiento, la tasa de inflación, el desempleo y otros factores, los cuales afectan a todo el mercado en su conjunto.

**Factores Sociales:** las variables demográficas, tales como la cultura y las costumbres de los habitantes, los niveles de ingresos, la educación y la religión son algunos de los elementos a analizar en esta etapa.

**Factores Tecnológicos:** aquí se estudia el nivel de desarrollo tecnológico de la industria, las inversiones para el desarrollo de nuevas tecnologías, el acceso a las mismas y como estas contribuyen al funcionamiento de las empresas.

*Las cinco fuerzas de Michael Porter*

Anteriormente mencionamos una herramienta para realizar un análisis del macro entorno. El micro entorno es también de suma importancia y no puede dejarse de lado. Kotler y Keller (2012) mencionan las cinco fuerzas de Michael Porter; las mismas determinan el atractivo al largo plazo de un mercado o segmento de mercado:

1. **Amenaza de rivalidad intensa en el segmento:** un segmento de mercado con muchos competidores fuertes o agresivos, no resulta atractivo. También es poco accesible si el segmento se encuentra estable o en declive, cuenta con los costos fijos o las barreras de salida altos. Estas condiciones, junto a la fuerte competencia, pueden provocar que competir sea demasiado caro.
2. **Amenaza de nuevos entrantes:** El segmento más atractivo es aquel en el cual las barreras de entrada son altas y las barreras de salida bajas. Es difícil entrar al sector, pero fácil salir si se posee un mal desempeño. Si ambas barreras son altas, hay posibilidades de obtener grandes ganancias, pero el riesgo es mayor, dado que las empresas con resultados menos positivos permanecen en el mercado para dar pelea. Si ambas barreras son bajas, las empresas pueden entrar y salir con facilidad, y los rendimientos son estables pero bajos. El caso más complicado resulta cuando las barreras de entrada son bajas y las barreras de salida bajas. Se puede entrar fácil en las buenas épocas, pero resulta difícil salir en las épocas malas; las consecuencias de son una sobrecapacidad crónica y ganancias bajas para todo el sector.
3. **Amenaza de productos sustitutos:** Un determinado segmento no resulta atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos limitan la fijación de precios y las ganancias. Un avance tecnológico o un aumento de la competencia por parte de industrias sustitutas, puede provocar una caída en los precios y las ganancias.

4. **Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores:** Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Dicho poder de negociación se incrementa cuando los compradores están más concentrados y organizados, cuando el producto representa un gran porcentaje de sus costos, cuando el producto no se encuentra diferenciado, cuando los costos por cambiar de marca son bajos para los compradores, cuando los compradores son sensibles al precio, o cuando tienen la posibilidad de integrarse verticalmente hacia atrás.
  
5. **Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores:** Un segmento no es atractivo si los proveedores de la empresa son capaces de incrementar los precios o disminuir la cantidad suministrada. Los proveedores tienen poder cuando están concentrados u organizados, cuando pueden integrarse verticalmente hacia adelante, cuando hay escasez de sustitutos, cuando el producto suministrado es un insumo importante, y cuando los costos de cambiar de proveedor son altos.

#### *Herramientas de análisis financiero*

##### *VPN*

Una de las herramientas centrales en el análisis de proyectos de inversión es el Valor Presente Neto. “Si una inversión genera valor para los sus propietarios, vale la pena efectuarla” (Ross, Westerfield y Jordan, 2014).

El valor presente neto mide la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Si su valor es mayor, estamos ante la presencia de un proyecto viable que permite crear valor. El VPN se estima utilizando el valor presente de los flujos de efectivo esperados, y restándoles los costos de la inversión; esto se llama valuación de los flujos de efectivo descontados.

Por su parte, Sapag Chain (2011), menciona las siguientes reglas de aceptación:

- Si el resultado es mayor que 0, mostrará cuánto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno que se exigía al proyecto;



- Si el resultado es igual a 0, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa que se quería obtener después de recuperar el capital invertido;
- Si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión.

### *TIR*

Según Ross, Westerfield y Jordan (2014), la tasa interna de retorno (TIR) de una inversión es el rendimiento requerido que produce un VPN de cero cuando se usa como tasa de descuento; es la tasa máxima que se le puede exigir a un proyecto.

“...una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento requerido. De lo contrario debe rechazarse.” (Ross, Westerfield y Jordan, 2014: p. 231). Dicha tasa es interna, dado que solo debe depender de los flujos de efectivo de una inversión en particular. La TIR debe ser mayor al costo de capital para que el VPN sea mayor a cero y el proyecto sea aceptado. A su vez, cabe destacar que la TIR posee las siguientes características a tener en cuenta, según Sapag Chain (2011):

- El resultado de la TIR conduce a la misma regla de decisión que la obtenida con el VAN;
- No sirve para comparar proyectos, dado que una TIR mayor no es mejor que una menor, ya que la conveniencia se mide en función de la cuantía de la inversión realizada;
- Cuando hay cambios de signos en el flujo de caja, pueden encontrarse tantas TIR como cambios de signo se observen en el flujo de caja;
- No sirve en los proyectos de desinversión, ya que la TIR muestra la tasa que hace equivalentes los flujos actualizados negativos con los positivos, sin discriminar cuál es de costo y cuál es de beneficio para el inversionista, por lo que siempre es positiva.

Dicha herramienta de análisis financiero debe ser utilizada en conjunto con el VPN y la TIR para poder llegar a una decisión adecuada, dado que complementa la información obtenida por los mismos.

### *Periodo de recupero*

Sapag Chain (2011) establece que el periodo de recupero tiene como objetivo medir el tiempo en el cual se tarda en recuperar la inversión, teniendo en cuenta el costo de capital.

En relación a esto, Ross, Westerfield y Jordan (2014), establecen la regla del periodo de recuperación: "... una inversión es aceptable si el cálculo de dicho periodo es menor que algún número preestablecido de años." (Ross, Westerfield y Jordan, 2014, p. 233)

Esto significa que dependiendo del tiempo que resulte aceptable de acuerdo al tipo de inversión y la cantidad de dinero requerida, debemos establecer un límite razonable para recuperar lo invertido. Si los flujos de fondos producidos por el proyecto logran que la recuperación suceda dentro de ese lapso de tiempo, nos encontramos ante una inversión aceptable.

En comparación con la regla del VPN, el periodo de recupero tiene algunas desventajas. Ross, Westerfield y Jordan (2014), mencionan en primera instancia que el mismo se calcula solo sumando los flujos de efectivo futuros; no hay descuento, por lo cual se ignora el valor del dinero en el tiempo. A su vez, tampoco tiene en cuenta los riesgos, razón por la cual la recuperación sería la misma tanto para proyectos riesgosos como seguros. Por otro lado, no existe regla alguna para elegir el límite de tiempo de la manera más adecuada, el cual se termina estableciendo de forma arbitraria.

A pesar de todo lo mencionado anteriormente, su sencillez la convierte en una herramienta utilizada frecuentemente para filtrar un gran número de decisiones de inversión (Ross, Westerfield y Jordan, 2014).

### *ROA*

La herramienta del ROA (*return on assets*) es uno de los indicadores más utilizados en finanzas. Es una medida de la utilidad por cada peso invertido en activos (Ross, Westerfield y Jordan, 2014).

La fórmula es la siguiente:

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Total de activos}$$

La misma permite calcular los beneficios obtenidos en relación a la inversión realizada, es decir, mide la capacidad que poseen los activos para crear valor. Debido a esto resulta de suma utilidad para medir el rendimiento de un determinado modelo de negocios.

Como se puede observar, el desarrollo de un modelo de negocios implica más que la gestación de una idea. Para lograr desarrollar un negocio de manera escalable, repetible y rentable es necesario tener en cuenta tanto los factores del contexto macro y micro como del emprendedor y su visión a largo plazo.

A continuación, se establece el marco metodológico del presente trabajo, para luego seguir con el diagnóstico. Finalizado dicho diagnóstico, se procede con el desarrollo del plan de negocios para la instalación de la fábrica de cerveza artesanal.

# Capítulo IV

## Marco Metodológico



En el presente trabajo se realizará una investigación de tipo descriptiva, utilizando metodología mixta (cuali-cuantitativa), de corte transversal retrospectivo. El diseño descriptivo permite un acercamiento a las variables en estudio, y el análisis del comportamiento de las mismas.

Se implementarán diferentes herramientas a los fines de analizar tanto el macro como micro contexto donde se insertará la empresa a diseñar en la propuesta. En primera instancia, para observar la situación actual a nivel de macro contexto, se desarrollará la herramienta PEST. La misma permitirá un acercamiento al dominio de política, económica, social y tecnológico de Argentina; y en caso de ser necesario a nivel mundial. El objetivo de este análisis es determinar la viabilidad general del desarrollo del proyecto.

Para esto, se utilizará un diseño bibliográfico crítico, mediante análisis documental, de carácter cualitativo y fuentes secundarias. A continuación, se muestra la primera ficha técnica:

**Objetivo: Análisis del macro-contexto**

<b>HERRAMIENTA</b>	<b>PEST</b>
<b>Técnica</b>	Estudio Bibliográfico Crítico
<b>Instrumento</b>	Análisis Documental
<b>Fuente de Información</b>	Secundarias
<b>Tipo de Datos</b>	Cualitativos

**Tabla 2: Ficha Metodológica N° 1 (Fuente: Elaboración Propia)**

Por otro lado, para el análisis del micro contexto en la industria de la cerveza artesanal, la herramienta utilizada será el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, y se implementarán diferentes metodologías de acuerdo a la fuerza que se estudie.

En el caso del estudio de clientes, se realizará un relevamiento mediante encuesta (Anexo III), orientada a observar el comportamiento del consumidor, hábitos de consumo, tipo y calidad de los productos que consumen. En la misma se realizará un relevamiento de datos sociodemográfico de los potenciales clientes del sector.

**Objetivo: Determinación del mercado meta**

<b>HERRAMIENTA</b>	<b>5 Fuerzas de Porter</b>
<b>Técnica</b>	Encuesta
<b>Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Fuente de Información</b>	Primaria
<b>Tipo de Datos</b>	Cuantitativos
<b>Muestreo</b>	Intencional no Probabilístico
<b>Muestra</b>	100 sujetos consumidores de cerveza.

Tabla 3: Ficha Metodológica N° 2 (Fuente: Elaboración Propia)

En cuanto al análisis de proveedores se utilizará la técnica de Mystery Shopper, mediante el cual se aplicarán entrevistas personales o telefónicas a proveedores de los insumos más importantes para la producción de cerveza artesanal. Para esto se utilizará una guía de pautas (Anexo II). La misma permitirá obtener información sobre los costos necesarios a incurrir para la producción.

**Objetivo: Determinar los costos de insumos y equipos para la producción**

<b>HERRAMIENTA</b>	<b>5 Fuerzas de Porter</b>
<b>Técnica</b>	Entrevista
<b>Instrumento</b>	Guía de Pautas para Proveedores
<b>Fuente de Información</b>	Primaria
<b>Tipo de Datos</b>	Cualitativos
<b>Muestreo</b>	Intencional no Probabilístico
<b>Muestra</b>	5 a 10 proveedores.

Tabla 4: Ficha Metodológica N° 3 (Fuente: Elaboración Propia)

El análisis de sustitutos y competidores se realizará mediante una planilla de observación que permita valorar diferentes atributos relacionados a los productos y/o empresas que se desarrollan en el mercado actual de Córdoba. La planilla de observación (Anexo I), permitirá recabar aquellos datos que sirvan para establecer las características diferenciales que deberá ofrecer el nuevo proyecto a fines de lograr ser competitivo en el mercado.

**Objetivo: Determinar las características de la propuesta de valor**

<b>HERRAMIENTA</b>	<b>5 Fuerzas de Porter</b>
<b>Técnica</b>	Observación Participante
<b>Instrumento</b>	Planilla de Observación
<b>Fuente de Información</b>	Primaria
<b>Tipo de Datos</b>	Cualitativos
<b>Muestreo</b>	Intencional no Probabilístico
<b>Muestra</b>	A definir en el mercado.

Tabla 5: Ficha Metodológica N° 4 (Fuente: Elaboración Propia)

En cuanto al estudio del resultado financiero esperado, se utilizarán los datos obtenidos de los proveedores para determinar la estructura de costos necesaria para la viabilidad del plan de negocios. Todo esto teniendo en cuenta el mercado al cual se deba apuntar, y los ingresos esperados. Se utilizarán diferentes herramientas de análisis, tales como el VPN, la TIR, el Periodo de Recupero y el ROA.

El marco metodológico anteriormente mencionado determina las herramientas que sirven de base para el análisis del contexto (macro y micro), para la recopilación de datos sobre los requerimientos de insumos y equipos. También se define como se realiza la observación de las características del mercado. A su vez, se realiza una observación cuidadosa del mercado con el fin de determinar los atributos más valorados del producto en el mismo.

Las metodologías proporcionan, entonces, una forma de aproximarse a la realidad para lograr estimar los principales parámetros en los cuales se debe basar el plan de negocios, con el objetivo de desarrollar el mismo teniendo en cuenta las características del mercado.

# Capítulo V

## Diagnóstico





El diagnóstico comprende tanto el análisis tanto del macro como el del micro entorno, y resulta altamente relevante en el proceso de desarrollo del presente modelo de negocios.

El mismo brinda información que permite determinar el estado actual del ámbito en el cual se inserta la empresa, teniendo en cuenta factores de importancia global como la economía, las políticas, la sociedad y el acceso (o no) a recursos tecnológicos.

A su vez, se realiza un análisis del ambiente más cercano al rubro del negocio. En el mismo entran en juego aspectos centrales de los competidores, los proveedores, las posibles barreras de entrada, así como también las características de las relaciones con los clientes.

En su conjunto, ambos entornos determinan en gran medida el marco de acción del proyecto y sus posibilidades.

### *Análisis PEST*

#### *Aspecto Político – Económico*

Teniendo en cuenta la situación de los últimos 10 años, se puede decir que ha sido un periodo muy problemático. Los conflictos políticos y económicos fueron los principales temas durante el gobierno de Kirchner. Altas tasas de inflación, trabas para realizar operaciones de comercio exterior, el cepo cambiario y otras medidas restrictivas presentaron una situación muy difícil para comercios e industrias. En la actualidad, se están logrando avances con algunos de los principales problemas. La búsqueda del actual gobierno, liderado por el presidente Macri, está centrado en lograr una conducción del país más estable y coherente, brindando mayor confianza a las personas (Clarín.com, 2016).

Una de las primeras medidas tomadas fue la eliminación del cepo cambiario, lo cual contribuyó a sincerar el tipo de cambio y eliminar una de las principales distorsiones de la economía (Franco, 2015). Otros aspectos de gran importancia como la transparencia económica y la seguridad jurídica, reglas de juego claras y razonables, son claves para establecer un ambiente propicio para el desarrollo de negocios en un país. Si bien existen muchas cuestiones que todavía presentan dudas y conflictos, y muchos problemas por

resolver, está claro que el camino que se sigue es considerablemente diferente al anterior, con grandes cambios en las políticas de gobierno (Kidd, 2016).

En relación el actual contexto económico, se puede decir que, si bien la economía se encuentra lejos de su total recuperación, existen perspectivas de crecimiento de la economía y una baja en el déficit fiscal y los niveles de inflación, por lo cual se espera un aumento del consumo en los próximos años. Según el informe técnico EMAE (Estimador Mensual de Actividad Económica), proporcionado por el INDEC el 23 de mayo de 2017, la actividad económica en marzo del año 2017 creció un 0,8% interanual, colocando el primer trimestre en un 0,1% interanual. Teniendo en cuenta estos números, diferentes consultoras estiman un crecimiento en 2017 de entre 2,2% y 3%. Por otro lado, también se estima una inflación en torno al 22%, considerablemente más baja que la registrada en 2016 (40,3 % según IPC Congreso) (Do Rosario, 2017).

Consultora	PBI	Inflación	Tipo de Cambio	Balance fiscal*
ECONOMÉTRICA	2,5%	22,1%	\$18,01	-6,2%
EMPIRIA	2,2%	22,4%	\$17,5	-6,8%
LCG	3%	23,4%	\$18,35	-5,9%

**Tabla 6: Índices Nacionales (Fuente: Jorgelina Do Rosario, Infobae.com, 27 de mayo de 2017)**

Por otro lado, la recuperación del INDEC y las estadísticas también resulta de relevancia; es importante lograr un mejor seguimiento de los principales indicadores económicos para así poder tomar mejores decisiones. Si algo no se puede medir, no se puede gestionar correctamente, lo cual presenta serios problemas para su correcto funcionamiento y progreso. Otro aspecto a tener en cuenta es la recuperación del BCRA. El mismo fue prácticamente vaciado en los últimos años del gobierno de Kirchner, y hoy se encuentra en proceso de recuperación, con reservas por 48.217 millones de dólares (datos de abril 2017, informe monetario del Banco Central de la República Argentina, BCRA, 2017).

La información presentada da indicios de que la recesión se encuentra en su etapa final, lo cual presenta buenas perspectivas a futuro. A su vez, la información permite

establecer que en general las políticas económicas del gobierno para recuperar la economía están comenzando (aunque lentamente) a dar resultado.

Un punto a destacar es la posible clasificación del mercado argentino como emergente por parte de MSCI en su Índice de Mercados Emergentes en los próximos años. Según una nota del diario el Cronista el mercado argentino, que actualmente se considera de frontera (condición que se estableció en febrero de 2009 debido a los intensos controles sobre los capitales de inversión extranjeros), fue evaluado por MSCI en junio de 2016 para su reclasificación como emergente (Pedotti, 2017). Si bien la decisión luego de la evaluación fue postergada para junio de 2018, en su informe del 20 de junio de 2017 establece que se mantiene en revisión a Argentina para su inclusión en el índice en el futuro (MSCI 2017 Market Classification Review, 2017). Si se decide la reclasificación en 2018, entraría en vigencia en 2019. El ingreso de la plaza local al índice de mercados emergentes permitiría que fondos de inversión deban y puedan invertir en acciones y activos argentinos (Yosovitch, 2017). Esto beneficiaría considerablemente a las empresas argentinas que cotizan en bolsa. A su vez, la mayor demanda de bonos y acciones haría bajar las tasas de rendimiento de dichos activos, lo cual resulta beneficioso para el endeudamiento.

Sumado a esto, se debe mencionar la sanción de la Ley PyME N° 27.264 (Decreto 1101/2016). La misma determina una serie de medidas para facilitar las inversiones mediante financiamiento, un nuevo marco tributario y simplificaciones en los trámites. Algunos de los aspectos más relevantes son:

- Eliminación de ganancia mínima presunta;
- Pago de IVA a 90 días;
- Se puede descontar el impuesto al cheque de los pagos de ganancias;
- Acceso a un bono de crédito fiscal para la cancelación de impuestos nacionales y aduaneros;
- Se elevan los umbrales de retención de IVA (135%), Ganancias (400%) y Seguridad Social;
- Acceso a crédito de tasa variable del 16% como máximo y un plazo de 7 años para montos de entre \$500.000 y \$5.000.000;

- Extensión del plazo para ingreso de divisas por exportación, de 365 días a 5 años.

Los datos expuestos anteriormente promueven sin dudas un ambiente más propicio para la creación y el desarrollo de empresas en el país. Alguno de los aspectos mencionados, tales como la ganancia mínima presunta y el pago del IVA a 90 eliminan dos claras distorsiones y alivian el manejo del capital de trabajo en un negocio.

Por otro lado, se destaca también la nueva Ley de Emprendedores N° 27.349 (Decreto 252/2017), aprobada por el Senado el 29 de marzo de 2017. La misma proporciona una serie de medidas para facilitar el proceso emprendedor. En primer lugar, permite crear una empresa en 24 horas y por internet, obteniendo CUIT y cuenta bancaria. A su vez, se puede crear una sociedad con un capital equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles. También se destaca la posibilidad de crear una sociedad de un único socio. Junto a todo esto se suman fondos colectivos de inversión, con el objetivo de conseguir financiamiento externo por parte de cualquier tercero que desee invertir en el proyecto. Esto es sin duda un gran avance en la política emprendedora en Argentina, ya que representa un aspecto que es sin duda de gran importancia para cualquier nuevo negocio.

Concluyendo, se puede establecer que, si bien el ambiente resulta aceptable para la creación de nuevas empresas, no se deben dejar de lado los procesos que se dan históricamente en el país. Los cambios bruscos de gobierno y sus consecuentes impactos, producto de giros de 180 grados en las políticas socio-económicas son moneda corriente en Argentina. Sin embargo, el momento en el que se encuentra el país, junto con las expectativas futuras, no deja de ser una gran oportunidad para emprender nuevos negocios.

#### *Aspecto Social*

Desde un punto de vista general, Argentina es históricamente un país en donde los conflictos sociales son relativamente constantes; con épocas de menor o mayor conflicto, pero nunca en niveles bajos. Existe una gran brecha entre pobres y ricos, sumado a una gran división política histórica, la cual fue profundizada durante el gobierno kirchnerista.

Según un informe del INDEC (datos del segundo semestre del 2016), mencionado por Silvia Stang (La Nación, 2017) tres de cada diez habitantes no poseen ingresos suficientes para adquirir ciertos bienes y servicios básicos (considerados pobres). Mientras tanto, seis de cada cien personas no acceden a los alimentos más necesarios (considerados indigentes).

Los datos mencionados anteriormente resultan alarmantes, dadas las posibilidades y recursos del país. Esto indica sin dudas una gran falta de planificación y desigual distribución de los recursos generados por los trabajadores y productores en Argentina. A su vez, el 46% de los chicos de entre 0 y 17 años están por debajo del nivel de pobreza, es decir, casi la mitad (Cavanna, 2017). Por otro lado, el nivel general de pobreza de Argentina, es de 32,9% del total de la población, según un informe de la UCA (Oranges, 2017).

Estas diferencias, acentuadas por la cantidad de personas en estado de necesidad, dan lugar a un conflicto social que se transmite a través de manifestaciones, altos niveles de delincuencia y mucha falta de educación. Si bien se están tomando medidas para mejorar esta situación, la realidad es que el plazo en el cual se puede lograr una mejora profunda es muy largo. Un cambio cultural y educativo profundo puede llevar décadas.

Por otro lado, en relación a la cerveza y su rol social, en los últimos años se ha producido en Argentina un cambio cultural con respecto a su consumo. Como se mencionó en otra oportunidad, el proceso es algo similar a lo que ocurrió con el vino en la década del 90', asociándose a la gastronomía. El maridaje de platos y cerveza está dando un nuevo impulso a la demanda (Dávila, 2017).

Los eventos relacionados con la cerveza también son parte de las actividades sociales que se encuentran en auge en este momento. Entre el 2 y 4 de diciembre de 2016 se realizó en Córdoba el primer festival de cerveza de la ciudad, llamado CordoBier, organizado por la Cámara de Cervezas Artesanales de Córdoba. En dicho festival participaron diferentes productores de cerveza, así como también varios restaurantes y proveedores de comida. Se colocaron *Food Trucks*, una nueva tendencia que busca ofrecer sus productos al aire libre en parques y sectores habilitados a tal fin; ofreciendo comidas y bebidas desde un punto de venta móvil.

El consumo de cerveza se encuentra muy relacionado en Argentina con las reuniones entre amigos, ya sea en bares o casas. Parte de la experiencia se encuentra en el aspecto social de esta bebida. Según datos de la World Health Organization, Argentina se encuentra en el tercer puesto de consumo de alcohol en litros per cápita en el mundo, para personas de 15 años en adelante; esto representa el 60% del total de las bebidas alcohólicas (Infobae, 2017). A su vez, Fazio, fundador de la cervecería Otro Mundo, sostiene que los jóvenes de entre 18 y 25 años representan el segmento más pendiente y conocedor de las cervezas *craft* o artesanales (Bandera, 2017).

Se da entonces una suma de factores, tanto sociales como culturales, los cuales ponen a la cerveza en el centro de atención de los consumidores de bebidas alcohólicas, ganando la variedad artesanal un lugar dentro de las costumbres sociales relacionadas a esta clase de bebidas.

#### *Aspecto Tecnológico*

El uso masivo de internet y las nuevas tecnologías de comunicación tienen un rol fundamental en la sociedad argentina. Según datos elaborados por 5G Américas, la penetración de las líneas 4G en América Latina es del 14,18% en promedio. En Argentina dicho número representa el 21,73% del total de las líneas. Junto con esto, la venta de *smartphones* medida en agosto de 2016 fue un 22% mayor con respecto al año anterior, según datos de la consultora GfK Retail and Technology (Jaimovich, 2016).

Esto significa que cada vez más las personas están realizando sus consultas y actividades online mediante celulares, ya sea leer el diario o realizar operaciones bancarias. Todo esto resulta positivo, más teniendo en cuenta que adquirir productos de tecnología en Argentina resulta significativamente más caro que en otros países. El país es uno de los primeros en el ranking de la región en cuanto al precio en dólares de productos tecnológicos, resultando hasta un 130% más caro que Estados Unidos y un 66% más que Chile (Leiva, 2016). Una medida aplicada por el gobierno (a través del decreto 117/2017) eliminó los aranceles (del 35%) para la importación de notebooks, tablets y computadoras a partir del 1 de abril de 2017. A su vez, se quitó el 12% promedio que regía sobre la importación de componentes para el armado de computadoras en el país.

En relación al uso de internet en dispositivos móviles, se debe mencionar que las redes sociales representan uno de los principales usos que se les da. En la actualidad, la publicidad a través de Facebook e Instagram ha cobrado una enorme relevancia a la hora de comunicar productos o servicios por parte de las empresas. El contacto directo con los clientes en lo que respecta a promoción y comunicación abre nuevas posibilidades y es algo a tener en cuenta. Los llamados *influencers* (grupos de personas con muchos seguidores en dichas redes) representan una inmensa fuente de promoción, pudiendo llegar directamente a grandes cantidades de potenciales clientes.

Se vive en la era de la información y la conexión inmediata, donde las posibilidades que proporciona el uso correcto de los nuevos medios son muchas y variadas; razón por la cual se tiene que tener muy en claro cómo funcionan estas nuevas tecnologías, y cuáles son los objetivos a lograr. Esto presenta desafíos para las empresas, teniendo que adaptarse rápidamente a las nuevas formas de comunicar y vender sus productos.

#### *Conclusiones parciales del análisis PEST*

Luego de analizar la situación del macro-entorno, se puede decir que en general se observan perspectivas positivas hacia el futuro. Los cambios en materia económica que están produciendo, si bien no llegan a solucionar completamente los problemas macroeconómicos de fondo, representan un importante punto de partida para un proceso de mejora. Esto es algo muy relevante para el futuro de Argentina, las bases económicas sólidas son necesarias para una mejora a nivel general.

Todo dependerá de la forma en la cual el gobierno maneje los vaivenes económicos y políticos, todo esto en un contexto mundial cada vez más complicado. Se debe lograr crear puestos de trabajo productivos, es decir, que aporten valor a las empresas y a la economía. El fomento a la creación de PyMEs resulta vital para esto, ya que diferentes consultoras se estima que generan el 70% del empleo privado.

Por el lado de lo social, la situación sigue presentando preocupaciones. Los altos niveles de pobreza y desigualdad en la sociedad presentan un problema que no puede ser ignorado. El impacto de las medidas socio-económicas debe ser observado muy de cerca, para analizar sus efectos sobre las personas que más lo necesitan. El acceso a los servicios

básicos, a una buena educación y a un trabajo digno son pilares fundamentales de toda sociedad. Argentina debe mejorar mucho en esta materia; sin duda tiene un gran potencial.

Concluyendo, el futuro de la situación en el país depende de muchos factores altamente interrelacionados entre sí; y el proceso que se encuentra actualmente es un cambio que no se daba en muchos años. Se debe buscar un país justo para todos, con bajos niveles de corrupción y un plan a largo plazo que se mantenga en el tiempo; es la única forma de crear un ambiente propicio para el desarrollo de personas y empresas.

El análisis del macro entorno permite observar la influencia de las grandes variables socio-económicas, junto con las políticas y tecnológicas. Sin embargo, se debe llegar más profundo con el proceso de observación, dado que la empresa se inserta a su vez en un micro entorno, formado por sus proveedores, competidores, clientes y consumidores; los cuales tienen una compleja interacción entre sí, y define el tipo de mercado. A continuación, se utiliza la herramienta de 5 fuerzas de Porter para realizar dicho análisis.



### *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

#### *Amenaza de rivalidad intensa en el segmento*

Existe un alto grado de competitividad en el sector de las bebidas alcohólicas, y el de la cerveza no es la excepción. Si bien el número de productores es alto, el mercado se encuentra en crecimiento, siendo el mismo mayor al 30% anual, por lo cual la demanda del producto supera la oferta. Esto significa que hay probabilidades favorables para los productores (sobre todo los nuevos) de colocar su producto. Por otro lado, los tipos de productores dentro del segmento son muy variados en cuanto a escala, lo cual lleva a que el sector presente un alto grado de fragmentación. Dado que los costos iniciales para producir pocos litros son bajos, existen muchos productores “de garaje”, los cuales venden muy pocas cantidades (muchas veces de manera informal).

Son las marcas establecidas, las cuales se presentan en menor cantidad, las que cuentan con poder para abarcar más del mercado. Los aspectos clave que marcan la diferencia son los siguientes:

- producto de calidad, estandarizado y consistente;
- cumplimiento de normas sanitarias para productos alimenticios;
- diferentes variedades de cerveza ofrecidas;
- posibilidad de adquirirlo en más de un punto de venta.

También resulta de vital importancia la publicidad elegida y direccionada de manera precisa al segmento; muchas micro-cervecerías se limitan a una determinada zona o barrio y no son muy conocidas por fuera del mismo. Marcas como Peñón del Águila y Antares, son ampliamente reconocidas más allá de sus lugares de origen.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se puede observar que el nivel de competencia depende en gran medida del tamaño del establecimiento, la parte del mercado a la cual abarca con sus productos, y el grado de profesionalización del mismo.

Modelización Canvas de una fábrica de cerveza artesanal

Características		Fábricas de Cerveza Artesanal									
Tamaño		MicroBrewers (5000 litros o menos)			Medianas			Grandes			
Nombre		Gram (Tanti)	Tölz (Villa Allende)	Breoghan (BsAs)	Barba Roja (BsAs)	The Temple Bar (BsAs)	Brunnen (VGB)	Berlina (Bariloche)	Otro Mundo (Santa Fe)	Antares (Mar del Plata)	Peñon del Aguila (Córdoba)
Producción mensual en litros		400	1.200	5.000	55.000	20.000	25.000	60.000	300.000	300.000	220.000
Calidad		Media	Media	Alta	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Media
Variedad		Baja	Media	Media	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Alta	Media
Tipo de producto que vende											
Barril de 50			X								
Barril de 30			X							X	X
Barril de 20			X							X	X
Venta a granel (Pinta)				X		X	X	X	X	X	X
Latas											X
Botellas (330-355cc)								X			
Botellas (473-660cc)		X	X		X		X		X	X	
Precio de producto											
Barril de 50											
Barril de 30			\$ 1.800,00							\$1.780,00	\$1.800,00
Barril de 20			\$ 1.200,00							\$1.210,00	\$1.230,00
Venta a granel (Pinta)				\$110,00		\$110,00		\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Latas											\$55,00
Botellas (330-355cc)											
Botellas (473-660cc)		\$70,00	\$ 60,00		\$ 75,00			\$89,00	\$ 50,00	\$70,00	
Tipo de venta											
Local comercial propio				X	X	X	X	X	X	X	X

Modelización Canvas de una fábrica de cerveza artesanal

Características		Fábricas de Cerveza Artesanal									
Tamaño		MicroBrewers (5000 litros o menos)			Medianas				Grandes		
Nombre		Gram (Tanti)	Tölz (Villa Allende)	Breoghan (BsAs)	Barba Roja (BsAs)	The Temple Bar (BsAs)	Brunnen (VGB)	Berlina (Bariloche)	Otro Mundo (Santa Fe)	Antares (Mar del Plata)	Peñon del Aguila (Córdoba)
	Franquicias				X	X				X	
	Distribución a bares y Pub	X	X	X	X			X	X		
	Distribución en locales comerciales	X	X		X			X	X	X	
	Venta online (canal propio)				X				X	X	
Medio de comunicación	Telefono	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	Personalmente				X						
	Redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Web	X			X	X		X	X	X	X
	e-mail	X		X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 7: Tabla de Comparación de Competidores (Fuente: Elaboración Propia)

Modelización Canvas de una fábrica de cerveza artesanal

Características		Clientes Potenciales					
Tamaño		Chico			Mediano		Grande
Nombre		Cuatro Catorce	Bronson	Zeppelin	The Barber	Clarke's Irish Pub	Capitán
Ubicación		Güemes	Mendiolaza	Nueva Córdoba	Nueva Córdoba	Nueva Córdoba	Güemes
Tipo de Local		Bar	Bar	Bar	Bar	Bar	Bar
Tipo de producto que vende	Botella		X				X
	Growler			X			
	Pinta	X	X	X	X	X	X
Puntos de Venta		1	1	1	1	1	1
Precio de compra del producto a granel (por litro de cerveza en barril)		\$50 a \$65	\$50 a \$65	\$50 a \$65	\$50 a \$65	\$50 a \$65	\$50 a \$65

Tabla 8: Tabla de comparación de potenciales clientes (Fuente: Elaboración propia)

### *Amenaza de nuevos entrantes*

Las barreras de entrada y salida en el sector son relativamente bajas. No existen costos demasiado altos, tanto para los equipos de producción como para los insumos. A su vez, el proceso de fabricación de la cerveza no presenta grandes problemas a la hora de aprender cómo funciona; el know-how resulta de fácil acceso. Existe una variada oferta de capacitación, tanto presencial como a distancia sobre la fabricación de cerveza artesanal, y múltiples tutoriales gratuitos online, lo cual le permite insertarse más fácilmente que en otros rubros.

En relación a lo anteriormente mencionado, Kotler y Keller (2012) establecen que, en un mercado con barreras bajas tanto de entrada como de salida, se da la posibilidad de rendimientos estables pero bajos. Se necesita entonces lograr un producto de buena calidad y presentar una oferta diferenciada para poder sobresalir en un mercado con un gran número de oferentes, junto a una amplia demanda de productos nuevos y variados.

Como se estableció anteriormente, al estar fragmentado el mercado, las amenazas puntuales de nuevos competidores dependen mucho del sector y la clase de cervecería artesanal (no es lo mismo un brew-pub propio en el cual se venda la cerveza, que un productor local o regional que distribuya a diferentes bares de varias ciudades).

Una de las mayores dificultades que enfrentaría un nuevo competidor, una vez lograda una escala productiva importante y calidad sostenida, es el posicionamiento de marca en el mercado, por lo cual requerirá esfuerzos extras en la comunicación como en la gestión de ventas.

### *Amenaza de productos sustitutos*

Si bien el vino y otras bebidas alcohólicas se presentan como posibles sustitutos de la cerveza artesanal, los mismos deben ser clasificados como un tipo de competencia. Son las mismas cervezas industriales, altamente difundidas y accesibles en cualquier lugar a un menor costo, las cuales presentan un sustituto directo de las

cervezas artesanales. Su gran difusión, menor costo y mayor accesibilidad la convierten en el sustituto perfecto de la cerveza artesanal.

Esto se debe a que gran parte de los clientes del mercado de la cerveza prefieren esta bebida a las alternativas; por lo tanto, el sustituto de menor precio en caso de buscarlo, resulta ser la cerveza industrial. Ante la alternativa de no encontrar el producto “cerveza artesanal”, el tomador de cerveza en muchos casos va a preferir una cerveza industrial, dejando de lado al vino o alguna otra bebida alcohólica.

Las características de las cervezas artesanales la diferencian de manera significativa de las industriales, dado que no llevan conservantes y su proceso es natural; a su vez no puede ser fabricada con procesos totalmente automáticos (según Resolución Conjunta 5E/2017), las personas que buscan y prefieren esta clase de cerveza conocen esa diferencia y pueden distinguirlas. Es por ello que al momento de ir a juntarse con amigos o cenar en un local gastronómico, la disponibilidad de cerveza de buena calidad es un factor que en muchos casos resulta determinante en la elección de los consumidores. Es algo que sin duda se debe tener en cuenta porque puede mover los clientes de un lugar a otro y esto significa una diferencia para el dueño del local.

#### *Poder de negociación de los compradores*

En cuanto a la negociación de los compradores, se debe mencionar que, si bien los locales o bares tienen acceso a una oferta variada, dado que no todos los pequeños productores de garaje les pueden vender a un establecimiento (debido a falta de normas, las cuales tienen un costo), la cantidad de marcas que venden realmente a los bares son menores en relación al total de las micro cervecías artesanales en existencia. Esto significa que, por un lado, pueden cambiar con relativa facilidad la carta de cervezas disponibles si así lo prefieren; pero tampoco son infinitas las diferentes marcas que venden barriles en cantidad suficiente y bajo norma.

A esto se suma el hecho de que, si un producto es bueno y los clientes del bar la compran mucho, el poder de negociación no es demasiado grande, dado que

también necesitan ese producto para venderlo dado que genera buenos ingresos (se vuelve más necesario). De aquí se desprende la clave de la calidad, diferenciación, variedad e imagen de marca del producto a vender (importancia del marketing en el mercado de la cerveza artesanal). Es por esto que puede decirse que existe un equilibrio, un término medio en cuanto al poder de negociación de los compradores.

*Poder de negociación con los proveedores*

Existe un fácil acceso a materias primas y equipamiento. A su vez, existe la posibilidad de pedir a todo el país. Se debe tener en cuenta el costo de los envíos en relación a las cantidades y el ahorro con respecto a los precios locales; por lo que depende mucho del tamaño de la producción.

En Córdoba, existe un único proveedor, Cibart, el cual ofrece todo lo necesario para producir, tanto de forma casera como a una escala más grande. Proveen insumos, equipos y asesoramiento. No existe en Córdoba otro lugar con las mismas características, lo cual significa que, en el caso de un productor pequeño (sin una escala que le permita comprar insumos a otros puntos del país sin que el envío encarezca el precio), el poder de negociación del proveedor es alto. No se podría negociar demasiado precio por cantidad a un nivel de producción bajo, y menos sin poseer alguna alternativa en la zona.

El nivel de negociación va a depender en gran medida (como sucede en la mayoría casos), de la cantidad de insumos y equipos que se requieran en relación a la escala del negocio; y como esos precios varían en el caso de que las compras se realicen en otro lugar del país.

*Conclusiones parciales del análisis de las cinco fuerzas de Porter*

Habiendo descripto la situación, en base al análisis de las cinco fuerzas, se puede decir que el mercado de la cerveza artesanal tiene un gran potencial. Las barreras de entrada, los costos iniciales, el acceso a la tecnología y equipamiento e insumos, no resultan prohibitivos para los nuevos emprendedores en el rubro.

Sin embargo, para lograr un producto que tenga posibilidades de crecimiento a mediano y largo plazo, se debe pensar en una escala de producción que permita abaratar los costos de los insumos (evitando la dependencia del único proveedor en la ciudad de Córdoba) y permita colocar los productos de manera efectiva en el mercado local, incluso proyectando expandirse hacia otras ciudades cercanas.

El desarrollo de la marca, las acciones de marketing y la calidad del producto son determinantes el éxito del negocio. De lo contrario el mismo se convierte en uno más del gran número de productores que entran y salen sin hacer mucho ruido en el mercado.

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Baja</b>	<b>Intensidad Media</b>	<b>Alta</b>
Amenaza de rivalidad intensa en el segmento		X	
Amenaza de nuevos entrantes			X
Amenaza de productos sustitutos			X
Poder de negociación de los compradores		X	
Poder de negociación de los proveedores		X	

**Tabla 9: Análisis de 5 Fuerzas de Porter (Fuente: elaboración propia)**

Como se mencionó anteriormente, y como se observa en el cuadro anterior, el mercado es atractivo para nuevos competidores, sin embargo, el producto en sí mismo es el que genera la permanencia de los clientes en cada empresa. Tanto los métodos de producción como la calidad del producto, deberán ser cuidados para lograr retener a los clientes que desean incorporar dentro de su oferta cerveza artesanal.



### *Conclusiones Diagnósticas*

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente en el análisis del contexto, tanto del macro como del micro entorno, se puede decir que la situación político-económica nacional y del mercado, en el cual se va a insertar el nuevo negocio, presenta amplias posibilidades.

Por un lado, los pronósticos favorables en cuanto al proceso de recuperación económica y las nuevas políticas de fomento a la inversión y creación de empresas, abren las puertas a muchos posibles emprendimientos. Los mismos son capaces de generar nuevos puestos de trabajo, y consecuentemente incrementar las posibilidades de conseguir nuevos clientes, a través de una mejora en el mercado de consumo interno.

En relación al micro entorno, se presenta un mercado accesible, con bajas barreras de entrada y salida. El negocio se desarrolla en un ambiente con alta competencia, pero muy variado en cuanto a tipos y tamaños de productores. Esto permite focalizar el producto (diferenciando la oferta por su calidad, disponibilidad e imagen) a algún nicho específico de consumidores. Sumado a esto, el mercado se encuentra en un proceso de rápida y gran expansión, con una amplia demanda; esto da lugar para la aparición nuevos productores.

# Capítulo VI

## Plan de Negocios: Modelo Canvas



### *Etapa Estratégica*

El actual mercado de las cervezas artesanales se encuentra en crecimiento y por lo tanto se presenta una oportunidad para abastecer al mismo. Dicho mercado está compuesto por individuos que priorizan una bebida más natural y de mejor sabor, en contraste con lo que ofrece una cerveza industrial tradicional. El negocio entonces, consiste en la puesta en marcha de una fábrica de cerveza para la elaboración de variedades artesanales. El objetivo es lograr un producto de calidad, orientado a un mercado de nicho, en base a los gustos y preferencias de los consumidores.

En base a los criterios anteriormente mencionados, se seguirá una estrategia de enfoque, teniendo en cuenta que se busca una clara diferenciación del producto con respecto a la competencia. El objetivo es insertarse en un mercado acotado, es decir, atender la demanda de un segmento específico en base a sus preferencias puntuales como consumidores de cerveza artesanal. La forma de llegar a los consumidores finales será a través de la venta a bares y locales gastronómicos que realicen venta de cerveza artesanal al público que busca esta clase de producto.

A su vez, se establece que el producto será comercializado en la ciudad de Córdoba inicialmente, con el objetivo de extender su alcance en el mediano/largo plazo a los alrededores de la capital cordobesa.

### *Objetivos*

- Establecer la demanda mínima para lograr el punto de equilibrio de la empresa para enero de 2018.
- Determinar la rentabilidad del proyecto a 3 años hasta 2021.
- Establecer la posibilidad de reinversión al tercer año de funcionamiento.

*Definición de la empresa*

a) Nombre: Drei Brüder

b) Bases Estratégicas

- a. **Misión:** Elaborar cerveza artesanal, siguiendo estrictos estándares de calidad, produciendo una bebida de excelente aroma, sabor y aspecto.
- b. **Visión:** Ser una marca referente de cerveza artesanal en Córdoba, y reconocida a nivel nacional.
- c. **Valores:**
  - **Sustentabilidad:** Promover un uso responsable de los recursos, utilizando productos naturales y minimizando el impacto en el medio ambiente.
  - **Respeto:** Trato cordial e igualitario a todas las personas involucradas en el negocio, tanto empleados como clientes.
  - **Profesionalismo y compromiso con el cliente:** Establecer una relación larga y duradera con los clientes. Mantener acuerdos que permitan beneficiar a ambas partes.

### *Etapa Táctica: Diseño del Canvas*

#### *Clientes – Segmentación de mercado*

Si bien el objetivo del actual plan de negocios es llevar a cabo la venta a bares y locales gastronómicos, se debe tener en cuenta que quienes determinan en última instancia la popularidad (y generan la eventual compra por parte de los bares y locales) son los clientes finales que demandan, o no, el producto. Por lo tanto, resulta necesario analizar al consumidor final para entender cuál es la demanda a la que responderán los clientes de la fábrica, bares y restaurantes.

Dentro de los principales consumidores potenciales de cerveza artesanal, se encuentran personas jóvenes con la posibilidad de adquirir productos más caros que los estandarizados o industriales, principalmente en locales gastronómicos de precios moderados-altos, en determinadas zonas de la ciudad. A su vez, gran parte consume la bebida durante el fin de semana.

Habiendo realizado un análisis mediante una encuesta y su posterior procesado en un software estadístico, se pueden establecer ciertas características del público consumidor de cerveza artesanal.

#### *Consumidores Finales*

##### ***Características psicográficas***

Las características psicográficas se relacionan con las preferencias que poseen los potenciales clientes, tales como sus gustos e intereses. Lo anterior se encuentra ligado fuertemente a su clase social, nivel educativo y estilo de vida. El público que consume cervezas artesanales considera de suma importancia la calidad y el sabor de la misma, no resultando el precio un factor determinante en su elección.

Dichas personas son quienes más valoran la calidad y la variedad de las cervezas artesanales, por sobre su precio. Buscan productos diferentes que posean un valor agregado distintivo, mientras más característico y único mayor su atractivo. Se puede establecer una fuerte relación entre el nivel educativo y la preferencia por la

calidad, donde a mayor nivel educativo, más se acentúa la importancia otorgada por el consumidor a la calidad y el sabor de la cerveza.

### ***Características demográficas***

Existe un determinado rango de edad que abarca a la mayor parte del público que consume cerveza artesanal. Según los datos obtenidos en la encuesta realizada, dicho rango se encuentra entre los 25 y 35 años. El porcentaje de hombres que consumen cerveza es levemente mayor que el de las mujeres, con un 55,8% y un 44,2% respectivamente, no siendo significativa la diferencia.

### ***Características socioeconómicas***

En cuanto al nivel educativo y de ingresos, en base a los estudios realizados mediante la encuesta, se determina que los consumidores de cerveza artesanal de calidad son principalmente estudiantes universitarios y recién recibidos. El 41,8% trabajan en relación de dependencia y el 18,2% informaron que son profesionales independientes, sumados a un 10,9% de emprendedores. Los datos dan indicios de que las personas que consumen tienen un poder adquisitivo medio y medio-alto, así como también un elevado nivel educativo.

Es importante destacar que las personas que buscan consumir cerveza artesanal, como ya se mencionó previamente, no buscan precio sino se orientan a la búsqueda de variedad, calidad e innovación en sabores.

### ***Características geográficas***

Dado que el producto se comercializará en la ciudad de Córdoba y alrededores, se puede decir que el público objetivo se encuentra dentro de una población urbana, con sus consecuentes características.

Principalmente con fácil acceso a zonas de bares cerveceros, como puede ser Güemes y Zona Norte, sobre las calles Tejeda, o bien sobre centros de convocatoria del público objetivo como pueden ser Alta Córdoba, Cofico, General Paz, entre otros.

Es importante rescatar, que este tipo de público por su nivel socioeconómico, normalmente cuenta con transporte propio o no representa un problema el traslado de zona geográfica.

### ***Características conductuales***

Dichas características se encuentran determinadas por las conductas, beneficios buscados, lealtad hacia la marca y la actitud que el cliente posee ante el producto.

En relación a lo anterior, el actual negocio buscará captar clientes que consumen productos similares de otras marcas, en un mercado caracterizado por poseer un gran abanico de opciones. Se deberán realizar entonces acciones de marketing que contribuyan al posicionamiento del producto en el mercado, con el conocimiento de que el beneficio que se busca obtener es un producto de calidad y sabor diferenciado, sin tener demasiado en cuenta su precio (similar en la mayoría de los productos de la competencia). Es importante entonces prestar atención a los factores que generan fidelización en el cliente, y realizar las acciones pertinentes para lograr el dicho objetivo.

### ***Cientes - Bares***

Las características psicográficas se relacionan con las preferencias que poseen los potenciales clientes en cuanto a los consumidores finales del producto, pero a su vez, se deben determinar las características de los bares, quienes son los clientes directos del negocio.

La capacidad de compra, su frecuencia y la clase de productos que demandan, será de gran relevancia para determinar las características de la producción en cuanto a tiempos y cantidades. En base a encuestas realizadas a bares que expenden cerveza artesanal, se pueden destacar varios puntos importantes con respecto a la demanda del producto.

Por un lado, se establece que dichos establecimientos apuntan efectivamente a un público mayor a 20 años, preferentemente dentro del rango de edad determinado anteriormente en el análisis psicográfico de los consumidores finales; teniendo los mismos una clara preferencia por la cerveza artesanal como bebida. Los precios de las bebidas, las comidas que se ofrecen junto a las cervezas artesanales y el ambiente con música relativamente alta, tiene como objetivo claramente un público de generación Y.

La venta de cerveza artesanal promedio de un establecimiento de tamaño chico/medio, es de aproximadamente 2.400 litros mensuales. Teniendo en cuenta que el promedio de producción de las cervecerías artesanales en el país es de 4.000 litros mensuales (según datos de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina), y el 75 % de los productores no pasa de los 5000 litros por mes (datos del Centro de Cata de Cerveza), las posibilidades de abastecer parte de esta demanda son amplias.

A su vez, varios locales rotan semanalmente sus variedades/marcas, manteniendo fijas en la pizarra solo algunas de las cervezas. Puede que tengan solo 12 o 16 cervezas en oferta, pero más de 20 proveedores. Esto significa que los clientes puede que no realicen pedidos más de una o dos veces al mes; surgiendo la necesidad de proveer a varios bares al mismo tiempo para colocar toda la producción mensual, dependiendo del tamaño de la misma.

En cuanto a la selección de los proveedores por parte de los bares, es frecuente que se fijen en marcas de cerveza que se vendan en otras provincias, que tengan buenas recomendaciones o que hayan ganado algún premio en concursos de cerveza. No es poco común que vayan a algún bar de la competencia a probar las variedades que se ofrecen para tomar alguna decisión sobre el proveedor.

Cabe destacar que muchas de las cervezas que se venden no son producidas en Córdoba; uno de los entrevistados mencionó que, de manera aproximada, solo la mitad ofrecida en su establecimiento son marcas cordobesas, siendo el resto de otros puntos del país. Esto es un dato importante a tener en cuenta; la competencia no es solo de la misma provincia.



Con respecto a las vías de contacto con los proveedores, la comunicación se realiza principalmente por celular, dada su practicidad, rapidez y sencillez.

#### *Propuesta de valor*

La propuesta de valor se centra en la calidad y el sabor de la bebida producida, logrando la mayor diferenciación posible con respecto a las cervezas industriales. También se priorizará buscar un sabor característico de la marca, con el objetivo de lograr diferenciarla, a su vez, de las demás variedades artesanales del mercado.

Lo anterior se debe a que el principal atributo que se busca en una bebida como la cerveza artesanal, es el sabor distintivo de la misma, y a su vez la posibilidad de contar con diferentes variedades. Por lo tanto, el principal valor agregado tanto para el consumidor final como para el cliente-bar será la calidad y la variedad de sabores que pueda ofrecer a fábrica.

La producción, control y entrega del producto será realizada por los mismos socios del proyecto, asegurando una relación personalizada dedicada con cada cliente, teniendo en cuenta las necesidades y posibilidades de cada uno. A su vez el producto, al ser un barril de 50 litros, es transportable de manera sencilla a cualquier lado dentro de la ciudad y alrededores. Debido a esto, podrá ser ofrecido no sólo en bares y locales gastronómicos, sino como un servicio de distribución cerveza artesanal para eventos corporativos y fiestas.

#### *Fuentes de ingresos*

La principal fuente de ingresos del negocio, serán resultantes de la venta de la cerveza en barriles de 50 litros a diferentes bares, de manera semanal y/o mensual. El incremento de la producción y, en consecuencia, de los ingresos, dependerá principalmente de la capacidad de producción instalada en la fábrica. Esto es debido a que la demanda de proveedores supera ampliamente la oferta y, por lo tanto, las ventas son proporcionales a la cantidad que se pueda producir. También existirá la

posibilidad la venta de cerveza en barriles junto con un sistema de chopera, orientado a eventos y fiestas.

### *Canales*

#### *Distribución*

La distribución se realiza mediante vehículos utilitarios que llevan los barriles de 50 litros hacia los bares. Todo esto teniendo en cuenta los requerimientos para transportar dichos productos, y la obtención de permisos, de ser necesarios, para realizar carga y descarga de los barriles en los diferentes puntos de venta.

Se deberá coordinar un horario, preferentemente fuera de las horas en las que funciona el establecimiento o en su defecto en horas de baja concurrencia del público. Esta clase de distribución será personalizada en un principio, realizada por los mismos productores de la cerveza. Se evaluará en el futuro, de acuerdo al volumen producido y transportado, la contratación de un servicio específico de transporte, con el objetivo de tercerizar la entrega del producto.

### *Relaciones con los clientes*

#### *Cliente Bar*

Los clientes serán los bares a quienes se les venderá el producto en barriles de 50 litros, siendo los consumidores finales los clientes indirectos de la marca.

La forma de establecer contacto con los potenciales clientes serán las visitas personales a los diferentes lugares que conformen el circuito cervecero (teniendo en cuenta el nicho determinado previamente), ofreciendo el producto y estableciendo un vínculo con la/s persona/s encargada/s o dueños de los establecimientos. Se buscará una relación cliente-proveedor con el objetivo de poder realizar una planificación acorde al nivel de producción y determinar en base a ello la logística de entrega y la forma de la misma.

Se busca en esta instancia lograr una relación fluida y transparente con el cliente, con el objetivo de facilitar el proceso de compra-venta, estableciendo claramente los requerimientos y posibilidades de cada una de las partes. Se mantendrá contacto permanente mediante vía telefónica y mensajería (WhatsApp), pudiendo solucionar de la manera más rápida cualquier inconveniente con el producto o su entrega.

Por otro lado, la compra de la cerveza incluirá la promoción del bar en los canales digitales, con el objetivo de informar al público consumidor final donde poder comprar la cerveza producida.

Finalmente, se realizarán slash e-mailing para compartir con los proveedores las nuevas y futuras ofertas de la fábrica, como también el mismo en imagen que podrá ser compartido por los diferentes canales de comunicación establecidos.

#### *Consumidor Final*

Como se mencionó anteriormente, el cliente es el bar que compra la cerveza en cantidades, para luego venderlas a los consumidores. Sin embargo, es relevante realizar actividades de promoción para dar a conocer y fomentar la búsqueda de la marca por parte del público cervecero. Si no se toma conocimiento del producto, la venta de la bebida en los bares puede no ser la suficiente como para que vuelvan a comprar al proveedor.

Actualmente, y teniendo en cuenta las características psicográficas de los potenciales consumidores del producto, la utilización de medios de comunicación digitales a través de internet es vital para llegar al mismo. Es por ello que se utilizarán herramientas de promoción de diversas redes sociales a tal fin. La marca contara con una página web informativa, detallando su ubicación e historia, junto a una lista de lugares donde se puede probar la cerveza producida. Dicha página será diseñada por un profesional, teniendo en cuenta los objetivos comunicacionales de la marca, buscando transmitir una imagen cuidada, de manera sencilla y utilizando un lay-out fácil de entender para su navegación. Esto es importante dado que la impresión que se obtiene de la marca a través de la página web es muy importante en el consumidor.

Lo propio se realizará en Facebook e Instagram, de una manera visual, buscando generar una imagen que transmita el sabor y la calidad del producto. A su vez se publicarán artículos sobre diferentes cervezas y variedades que se producen, junto con las que se van agregando a la producción. En Facebook, se hará hincapié en comunicar constantemente los lugares donde se pueden conseguir las cervezas, los diferentes sabores, notas sobre cerveza, etc. Un community manager se encargará de dicha tarea, planificando los posteos a realizarse a lo largo de cada día, semana y mes. Dicha planificación es importante para mantener la constancia y lograr llegar a los consumidores. A su vez, se realizarán campañas dentro de Facebook (utilizando la herramienta de publicidad interna de Facebook), lo cual ayuda a difundir lo que se publica en la página.

Lo propio se hará en Instagram, a la par de Facebook, variando los tipos de posteos, utilizando imágenes, videos e historias que vayan mostrando tanto los productos terminados, así como los procesos en la fábrica. Conocer la forma en la que se produce ayuda a transparentar la imagen de la marca para el cliente, y promueve una mayor comunicación y conexión con la misma.

Finalmente, no se deben dejar de lado las promociones, ya sea por lanzamiento de un nuevo sabor, o la organización de algún evento que promueva la marca, en conjunto con algún cliente-bar.

### *Actividades Clave*

#### *Logística*

Todo negocio que tenga como objetivo enviar sus productos a varios clientes debe tener en cuenta la forma de envío y los tiempos del mismo. A su vez, se debe tener en cuenta los tiempos de producción en relación a los tiempos entre cada pedido del cliente, para poder coordinar y lograr un flujo continuo, con la menor cantidad de problemas o interferencias en la cadena.

En el caso de la cerveza artesanal, la misma es transportada hacia los clientes (bares, restaurantes) en barriles de 50 litros, en un vehículo utilitario con considerable espacio para los barriles (a medida que la producción crece, se necesitan vehículos de mayor porte y capacidad de carga en kg).

Para la distribución se dispondrá de un vehículo utilitario (Fiat Fiorino, por ejemplo) con capacidad de carga de por lo menos 650kg. Cada barril lleno de 50 litros pesa aproximadamente 62kg, por lo que se pueden llevar alrededor de 10 barriles en dicho vehículo, unos 500 litros de cerveza por cada tanda de repartición. Una sola entrega por día hábil alcanzaría para cubrir 10.000 litros por mes, lo cual supera ampliamente el tamaño inicial del lote de producción de la fábrica planificada. No es necesario, por lo tanto, un vehículo de mayor porte en este caso.

#### *Fidelización de clientes bar*

Resulta de suma importancia la fidelización de los clientes-bar, con el objetivo de obtener pedidos constantes, y con cierta frecuencia, para así lograr colocar en el mercado toda la producción mensual. Existe una alta rotación de diferentes marcas y variedades de cerveza artesanal en los bares en los que se comercializa.

Por lo tanto, poseer varios clientes logra el desarrollo de una demanda mínima, en el caso de que un determinado mes el local de algún cliente ocupe todas sus plazas con otras marcas, garantizando a la fábrica la colocación de la mayor parte de la producción (o su totalidad si se da el caso).

### *Posicionamiento de Marca y Desarrollo de Canales Digitales*

Un aspecto importante a tener en cuenta con respecto a las relaciones con los clientes, es el posicionamiento de la marca y su forma de comunicación.

En la actualidad, realizar una eficaz y eficiente campaña de publicidad a través de medios digitales (Facebook, Instagram, Página Web) resulta vital para el éxito de una marca. La interacción de los potenciales clientes de la fábrica (también con los consumidores finales) a través de redes sociales presenta una gran oportunidad para dar a conocer la línea de productos que se ofrece, así como el lanzamiento de nuevos sabores, puntos de venta, etc.

En los últimos años la plataforma de Instagram ha tomado mucha importancia, incluso siendo preferida por parte del público como alternativa a Facebook. En la misma se puede lograr una comunicación audiovisual integrada de la marca, con la posibilidad de realizar campañas publicitarias dirigidas a públicos específicos. A su vez, se pueden realizar transmisiones en vivo, algo útil en eventos y presentaciones en las cuales pudiera formar parte el negocio.

Finalmente, el desarrollo de una web propia, le permitirá a la empresa poder plantear el desarrollo de contenidos, brindar información sobre la empresa y trabajar sobre el desarrollo de los clientes de una forma.

### *Cuidado Ambiental y Manejo de Residuos*

El principal subproducto resultante de la elaboración de cerveza es el “bagazo”, el cual se obtiene luego del proceso de macerado. El mismo es un residuo orgánico compuesto por el sobrante de la malta molida mezclada con agua, y contiene considerables valores proteicos. Debido a esto se lo utiliza frecuentemente para el alimento de animales (tanto vacunos como porcinos).

El precio de venta por tonelada de Bagazo es de \$320, y se estima que la empresa producirá aproximadamente 40 kilos por semana en su máxima capacidad productiva, que representa \$20 por semana, por lo cual no se lograría rentabilidad considerando el costo de almacenamiento y logística.

Por otro lado, el Bagazo tiene un tiempo de almacenamiento máximo de 3 días antes de que se deba desechar totalmente y no pueda ser utilizado, por lo cual muchas PyMEs dedicadas a la producción de cerveza artesanal generan acuerdos con criaderos de animales (Feedlot y Criaderos de porcinos) para que estos recojan el insumo de manera gratuita quedándose con el alimento para los animales.

Los socios han establecido conversaciones con un FeedLot, ubicado en la zona de Villa Allende, para que realicen la recogida del Bagazo sin costo para la empresa.

### *Recursos Claves*

#### *Recursos Humanos*

Sin duda el principal recurso humano que se posee en todo establecimiento productor de cerveza artesanal, es el maestro cervecero. Es el quien conoce en profundidad el proceso de elaboración, el armado y seguimiento de recetas en base al estilo y sabor requeridos; así como el control del proceso en cada una de sus etapas para lograr un producto de calidad. Es también de su responsabilidad la búsqueda y selección de materia prima acorde a la calidad del producto. En este caso, se consultará a un maestro cervecero para desarrollar la primera receta de la marca, asegurando su sabor y calidad; también para perfeccionar el procedimiento de cocción (el cual será llevado a cabo por los mismos socios). La contratación será esporádica y por contrato de consultoría, y el profesional deberá facturar a nombre de la empresa o bien de los socios, de acuerdo a la forma societaria que adquiera.

Por otro lado, es importante la presencia de un ingeniero industrial especializado en seguridad e higiene, quien se encarga de supervisar el proceso de elaboración del establecimiento, comprobando que sea eficiente y consistente. Se contratará inicialmente como consultoría para el inicio de la actividad, ya que deberá asegurarse de una correcta distribución de los equipos en la fábrica, y que los mismos cumplan con las normas sanitarias. Posteriormente, dicha supervisión será realizada

por uno de los socios, el cual posee dicha experiencia y conocimientos en la materia de ingeniería industrial.

La escala inicial del negocio, no requiere (ni permite dado el nivel inicial de capacidad productiva) de la contratación permanente de empleados en las funciones anteriormente mencionadas.

La empresa, considerando que es una MicroPyME, compuesta por los socios como principales recursos humanos, buscará aprovechar las fortalezas de los mismos, con el objetivo disminuir los costos y maximizar los recursos.

La empresa contará con tres grandes áreas. La primera es el Área de Producción, que coordinarán dos de los socios, ambos ingenieros industriales, quienes por su formación profesional y laboral poseen los conocimientos y la experiencia tanto en el desarrollo de procesos productivos como en el manejo de los equipos. Como ya se mencionó previamente, esta área contará con la consultoría esporádica de un maestro cervecero para probar nuevas recetas y lograr la estandarización del proceso productivo, que permita obtener un producto consistente.

La segunda área es la de Administración, que estará ocupada por Mariano Lezin, estudiante avanzado de la carrera en Administración de Empresas, y quien desarrollará las actividades propias del área como administración de recursos, pago a proveedores, cobranzas a clientes, entre otros.

La tercera y última área es la de Comercialización, a cargo de los dos socios restantes (conformando un total de cinco en el equipo), quienes se encargarán del aspecto comercial y las ventas, desarrollando la estrategia de marketing de la empresa (promociones, lanzamiento de productos, búsqueda de clientes, etc.). También se contará con un Community Manager para asistir en el desarrollo de las redes sociales, que será contratado por contrato de locación de servicios como profesional independiente.

Finalmente, la dirección estará conformada por las cinco personas antes mencionadas, y serán quienes tomen las decisiones estratégicas de la empresa,



principalmente relacionado a inversiones en el ámbito comercial, de marketing y de producción.

Lo antes expuesto puede observarse en el siguiente organigrama:



**Ilustración 1: Organigrama Empresa Drei Brüder (Fuente: Elaboración Propia)**

De acuerdo a lo conversado y acordado entre los 5 socios, los mismos están dispuestos a no cobrar sueldo durante el primer año de existencia de la empresa, y dividir utilidades en base al capital aportado a medida que la empresa reporte ganancias.

#### *Intelectuales*

El principal recurso intelectual de una cervecería artesanal, son las recetas desarrolladas por la marca, diferenciadas de las estandarizadas y con un sabor distintivo. Estas no pueden ser patentadas, es necesario el desarrollo de contratos de confidencialidad con los empleados involucrados en la producción.

Será importante si realizar una patente de marca respecto del nombre de la empresa, y en caso de ser necesario del nombre de alguno de los productos para salvaguardar su originalidad.

### *Certificaciones y Normativas*

Se implementará una planta de producción teniendo en cuenta las normas actuales con respecto a la higiene y seguridad, realizando los respectivos controles a lo largo de todo el proceso. El objetivo de esto es asegurar la calidad del producto final, tanto por sus características de sabor como la garantía de ser un producto apto para ser consumido según las normas bromatológicas. También se tendrá en cuenta el tratamiento de residuos y el cuidado del medio ambiente.

### *Inscripción Societaria*

Con respecto a la forma societaria, se aprobó recientemente la Ley de Emprendedores, que contempla un nuevo tipo societario, denominada Sociedad de Acciones Simplificadas.

La nueva tipología permite crear una empresa de manera simple, rápida, con bajos costos. Se obtiene un CUIT de la sociedad en forma automática, siendo digitales todos los libros societarios y contables. A su vez, el trámite demora poco tiempo (un día en Buenos Aires, aunque en Córdoba alrededor de un mes), requiere un capital social inicial de dos salarios mínimos, y los gastos del trámite ascienden a \$4430.

Comparado con los costos de constituir una SA o SRL, esta forma societaria resulta muy atractiva para cualquier clase de emprendimiento y, por lo tanto, se entiende que resulta la mejor dado el plan de negocios planteado.

### *Infraestructura*

En el presente trabajo, el inicio de actividad se realizará en una locación proporcionada por uno de los socios, con el cual se celebrará un acuerdo mediante el cual se establezca que se cede el uso del inmueble durante un año sin usufructo para la instalación de una fábrica de cerveza artesanal.

La cervecería se ubicará en una locación que permita la habilitación de la misma como establecimiento de producción cervecera. Actualmente las fábricas de

cerveza están establecidas en las afueras de la ciudad de Córdoba (fuera del anillo de circunvalación). Debido a esto, la misma se instalará en la zona de Villa Allende. Los requisitos para la habilitación de locales comerciales y actividades industriales se encuentran detallados en el Anexo IV.

El establecimiento a utilizar será acondicionado según los requisitos necesarios para instalar los equipos de cocción y realizar la producción y almacenamiento de manera adecuada. En lineamientos generales se deberá contar con una sala de elaboración, una sala de fermentación y una sala de embotellado.

La sala de elaboración deberá contar con espacio suficiente para los equipos, siendo de 5 x 5 metros el mínimo a disponer para el tamaño definido de producción. Los pisos deberán ser cerámicos, para que resulten de fácil limpieza y, a su vez debe contar con un desagüe. También se requiere una pileta de lavado. Por último, se deberá contar con entrada de agua potable, gas y energía eléctrica.

En cuanto a la sala de fermentación, la misma puede ser un poco más chica que la de elaboración. Se define un ambiente de 4 x 4 metros con pisos y paredes de cerámico (hasta 1,8 metros). La característica fundamental de la sala es que debe estar aclimatada para mantener una temperatura de entre 15° y 24° C. Este es un requerimiento del proceso de fermentación.

Por último, se debe destinar una sala de 3 x 3 al menos, para realizar el embotellado de la cerveza, aunque es factible también realizar este proceso en la misma sala de fermentación. La misma deberá contar, al igual que la sala de fermentación, con una temperatura controlada entre 15° y 24° C y pisos y paredes cerámicos (hasta 1,8 metros).

Todas las medidas anteriormente mencionadas tienen como objetivo lograr un proceso productivo limpio, ordenado y que pueda garantizar el cumplimiento de todas las normas requeridas para un establecimiento productivo de fabricación de cerveza artesanal.

Modelo de lay-out:

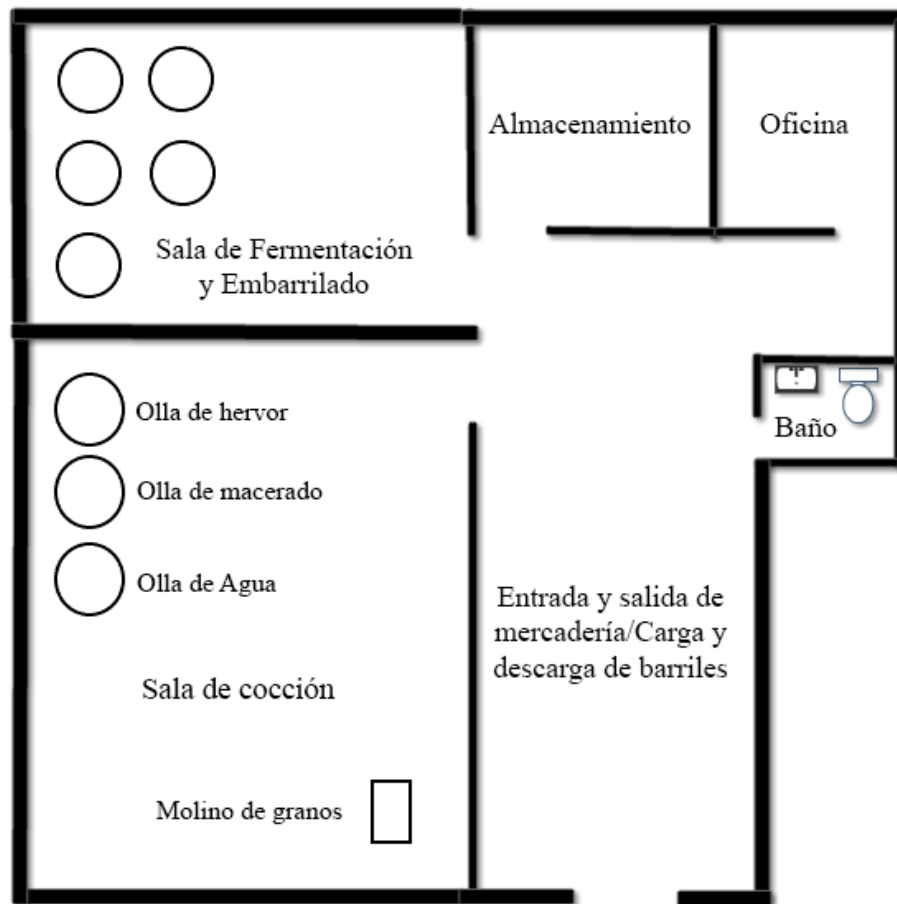


Ilustración 2: Modelo de lay-out de la Fábrica de Cerveza (Fuente: Elaboración Propia)

### *Proceso productivo*

El proceso de elaboración de la cerveza artesanal no es en principio demasiado complejo. Sin embargo, requiere de ciertas mediciones y controles a lo largo del mismo para asegurar la consistencia y calidad del producto final.

Se explica a continuación de manera breve, el proceso productivo que se lleva a cabo para la elaboración.

Los ingredientes utilizados son:

**Malta:** Es un cereal (generalmente cebada o trigo) remojado en agua, germinado y secado en horno. Este ingrediente proporciona los azúcares, las proteínas y los aminoácidos necesarios para que se produzca el proceso de fermentación en las levaduras. A su vez, la malta puede ser de diferentes variedades, como Pilsen o Lager, por ejemplo.

**Levadura:** Es una parte fundamental en el proceso de la fabricación de cerveza. Consiste en un microorganismo que transforma el azúcar del mosto en alcohol.

**Lúpulo (*Humulus lupulus*):** Es una planta perenne, de la familia de las cannabáceas. La misma se cultiva en áreas templadas y húmedas. Con la ayuda del lúpulo se logra el sabor amargo, característico de la cerveza, y a su vez proporciona su aroma. También contribuye a la esterilización del mosto (protege contra las bacterias).

**Agua:** El agua constituye más del 90% del producto final de la cerveza. Es de gran importancia su calidad y correcto tratamiento antes de entrar al proceso de elaboración. La misma es un factor clave en la calidad y sabor de la cerveza. Si el agua resulta muy dura y contiene mucho sarro, se debe hervir 15 o 20 minutos (con esto se ayuda a eliminar el cloro), dejarla reposar una noche (para que el sarro se precipite hacia el fondo) y luego pasar el agua al recipiente que será utilizado para el primer paso de la elaboración.

El proceso productivo cuenta con los siguientes pasos:

**Molienda:** Se tritura el grano de malta, tratando de obtener la menor cantidad de harina y sin romper mucho la cáscara, ya que la misma será utilizada como filtro. Para dicha etapa se utiliza un molidor de granos que puede ser manual o funcionar con un motor, dependiendo de la cantidad.

**Maceración y filtrado:** Se mezcla la malta molida con agua. El objetivo de la mezcla consiste en liberar las enzimas que se produjeron durante el procedimiento del malteado. Las mismas se activan al hacer contacto con el agua y, a medida que se

incrementa la temperatura, se va transformando la fécula en maltosa y dextrinas (azúcares).

Esta etapa de la producción resulta determinante para el resultado final, ya que el aumento gradual de las temperaturas y el control cuidadoso de la duración de cada etapa del proceso define tanto el aroma como el sabor que poseerá la cerveza.

Finalmente, se separa la parte espesa del líquido utilizando un filtro. El líquido dulce que queda de este proceso se denomina mosto.

**Cocción:** El mosto se cocina entre 60 y 90 minutos. A su vez, se agrega lúpulo en diferentes momentos.

Con los primeros agregados de lúpulo se obtiene el amargor. El lúpulo que se agrega en los últimos minutos de la cocción, ayuda a obtener tanto el aroma como el sabor. Esta fase es necesaria para esterilizar el mosto, lograr la evaporación de agua y la concentración del mosto.

Una vez finalizada la cocción, se somete al mosto a procedimientos de filtración, decantación o centrifugación, necesario para aclararlo por completo y eliminar los restos de lúpulo y las partes espesas que se han formado durante la cocción.

**Refrigeración y oxigenación:** Al finalizar la cocción el mosto debe ser enfriado para que, al inocular la levadura, ésta posea la temperatura ideal de trabajo (la misma depende del tipo de cerveza). Para esto se utiliza un enfriador contracorriente; una serpentina de caño de cobre, que se encuentra dentro de una manguera donde circula agua fría en sentido contrario al de la cerveza, que es transvasada al fermentador. Este proceso también se realiza con la ayuda de un motor.

**Fermentación:** El mosto se lleva entonces al tanque de fermentación, donde se añade la levadura necesaria para provocar dicho proceso, que transforma los azúcares del mosto en alcohol y CO<sub>2</sub>. Dependiendo de la cerveza, puede demorar entre 3 y 7 días.

**Maduración:** Al terminar el proceso de fermentación, se lleva la cerveza a los tanques de maduración para estar de 7 a 14 días (más en algunos casos, ya que los

tiempos varían con el tipo de cerveza). Este proceso de reposo permite convertir la cerveza recién fermentada (en un estado rústico) en una bebida agradable para su consumo. Durante este proceso surgen los aromas característicos de la cerveza que le proporcionan su sabor.

**Carga de barriles:** Luego de finalizado el proceso de maduración, se puede realizar el proceso de llenado de barriles. La cerveza es filtrada para eliminar las partículas y levaduras, con el objetivo de obtener un líquido limpio. En este caso se realiza la carga en barriles de acero de 50 litros, para su posterior distribución a los clientes.

### *Etapa Financiera – Estructura de Costos*

#### *Inversión Inicial*

Equipo completo para 150 litros por cocción:

- Olla de agua de 150 litros de acero inoxidable AISI 304
- Olla de macerado de 150 litros de acero inoxidable AISI 304 con falso fondo y sistema de lluvia
- Olla de hervor de 200 litros de acero inoxidable AISI 304
- Todas las ollas cuentan con tapa, manijas, válvulas de descarga de acero inoxidable, termómetro de 63mm y patas individuales de acero inoxidable. También poseen bordes redondeados y pulido sanitario.
- Enfriador contracorriente de 2 etapas, de cobre
- 1 Bomba sanitaria de acero inoxidable
- 3 quemadores industriales de 24000 kcal
- Mangueras sanitarias y acoples
- Pala de acero inoxidable
- 5 fermentadores de 175 litros de polietileno de alta densidad, aptos para uso alimenticio con tapa a rosca, o'ring, llaves y airlock
- 5 bases de soporte para los fermentadores
- 12 barriles de 50 litros tipo G, de acero AISI 304
- Tubo de CO<sub>2</sub> de 1 m<sup>3</sup> con regulador para 2 salidas y manómetro

- Conector para barril tipo G, con válvula de alivio
- Pilón y canilla de cerveza
- Molino de granos de 4,5 kg (180 kg/h)

Sanitación y limpieza:

- Dos cepillos para limpieza de fermentadores
- Dos cepillos para limpieza de airlocks
- Dos esponjas para limpieza de tanques
- Pulverizador para alcohol
- Detergente ácido líquido x 5 litros - FE112C
- Detergente alcalino en polvo x 5kg - FE129C
- Sanitizante Star San x 5 litros - FE 116C
- Filtro de agua

Instrumentos de medición:

- Termómetro de vidrio 0°C - 110°C
- Temporizador
- Probeta
- Densímetro
- Balanza electrónica
- PH metro portátil
- Refractómetro
- Buffer de ph4 x 250 cm<sup>3</sup>
- Buffer de ph7 x 250 cm<sup>3</sup>
- Iodo x 50ml

Refrigeración:

- Dos equipos de aire acondicionado de 3000 frigorías para las salas de fermentación y llenado de barriles.



Transporte:

- Fiat Fiorino (usado)

Costo total de equipos para producción y transporte: **\$ 321.756**

Asesoramiento Inicial de Seguridad e Higiene:

**\$ 15.000**

Costo de Promoción y Publicidad:

- Community Manager

**\$ 2.500** (mensuales)

- Desarrollo de página web

**\$ 6.000**

Con respecto a la inversión inicial, cabe destacar que la misma se realizará con capital propio, aportado por los socios del emprendimiento.

#### *Estimación de capacidad producción y la demanda*

En base a la información obtenida de diferentes fuentes, mencionadas a lo largo del presente plan de negocios, se establece que la demanda es mayor a la capacidad productiva de la mayoría de las micro-cervecerías. Teniendo en cuenta que la edad estimada de consumidores potenciales se encuentra entre los 25 y 35 años, que los mismos consumen un promedio de 41 litros per cápita anuales y el mercado de cerveza artesanal representa un 2% del total.

En base al último censo de Córdoba (2010), la población de Córdoba era de 1.330.023 habitantes en Córdoba capital, con un crecimiento del 2.5% entre 2008 y 2010. Teniendo en cuenta estos valores, y actualizándolos a 2017, con una tasa de

crecimiento del 1% interanual, se estima que en 2017 la población de capital asciende a 1.425.964.

De esta población, aproximadamente 262.428 tienen entre 25 y 35 años, que es el público objetivo del proyecto. Según la cantidad estimada de litros consumida por año, la demanda potencial total de cerveza es de 10.759.577 litros por año. Solo el 2% de dicha demanda se considera artesanal, el resultante nos indica que la demanda potencial estimada es de 215.191 litros por año para Córdoba Capital.

Teniendo lo mencionado en el párrafo anterior, dado que la demanda es mayor que la escala productiva a la que se apunta con el actual plan de negocios, la determinación del tamaño mensual del lote de producción está basada en un tamaño requerido para abastecer a varios locales/bares, con una demanda estimada de 100 a 300 litros por mes, por bar.

Dado esto, se utiliza un equipo con capacidad aproximada de 150 litros por lote. El principal cuello de botella para la producción (un proceso que por “batch” o lote puede llevar alrededor de 15 días para realizar fermentación primaria y secundaria) son los fermentadores. Mientras dura el proceso de fermentación, no se pueden utilizar los fermentadores para la siguiente cocción. El agregado de fermentadores permite producir más veces por semana, incrementando así los litros producidos. Dicho equipo de 150 litros por cocción permite elaborar hasta 1500 litros por mes, produciendo 750 litros cada 15 días (utilizando 5 fermentadores). Con el agregado de fermentadores se puede ampliar la producción según sea necesario, además de contar con capacidad de realizar diferentes variedades de cerveza al mismo tiempo. Por lo tanto, la determinación de la demanda estimada y los escenarios planteados en los flujos de efectivo proyectados, se basan en el porcentaje de la producción máxima de 1500 litros por mes que se puede ir colocando en el mercado a medida que se logran acuerdos con diferentes clientes y se va logrando una cartera estable. La rapidez con la que se logra obtener dichos clientes va a determinar entonces el escenario en el que se encuentra el proyecto.

Por otro lado, es un aspecto importante a tener en cuenta, es la cantidad de barriles de 50 litros disponibles para llenado y distribución. Debido a que la

naturaleza del negocio, la rotación del stock es bastante frecuente y no resulta necesario disponer de barriles que cubran la capacidad instalada mensual máxima. Dicho esto, se deberán establecer los tiempos una vez que se encuentre en funcionamiento el negocio, dado que cada cliente va a tener diferentes requerimientos. Hasta entonces, se estima que poseer un número cercano a la mitad (12 en este caso) de dicha capacidad es suficiente para satisfacer la demanda inicial; siendo posible adquirir más barriles de ser necesario en el futuro.

### *Insumos*

Para producir cada tanda de 150 litros de cerveza se necesitan los siguientes materiales y cantidades (valores genéricos, varía con el tipo de cerveza a elaborar):

- Agua: 200 litros
- Malta 37,5 Kg.
- Lúpulo 450 Gr.
- Levadura 75 Gr.

Se tomó un precio promedio de los costos de los insumos de alta calidad, siendo algunos nacionales y otros importados, teniendo en cuenta que los mismos pueden incrementarse o disminuirse de acuerdo a la calidad como el origen.

A partir de los valores obtenidos con proveedores, se estimaron los siguientes costos de producción, que se considerarán como variables dependiendo de la demanda a la que estará sujeta la elaboración de cerveza.

Insumos	Cant. De insumos para 150 lt.	Costo del insumo Por litro	Barril (50 lt)	Total de Producción mensual (1500 lt)
Agua	200 Litros	\$ 0,93	\$ 46,30	\$1.389,00
Malta	37,5 Kg	\$ 10,00	\$ 500,00	\$15.000,00
Lúpulo	450 Gr.	\$ 2,70	\$ 135,00	\$4.050,00
Levadura	75 Gr.	\$ 1,20	\$ 60,00	\$1.800,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 14,83</b>	<b>\$ 741,30</b>	<b>\$22.239,00</b>

**Tabla 10: Costos de Insumos por Litro producido (Fuente: Elaboración Propia)**

El costo final de insumos para la producción de 1 litro de cerveza artesanal es de \$14.83, teniendo una inversión total de \$741,30 por barril de 50 litros, y de \$22.239 para una producción máxima de 1500 litros, equivalente a 30 barriles.

*Cálculo de CAPM – Determinando la tasa de corte del plan de negocios*

$$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_p$$

$R_f$  = Bonos del tesoro de EEUU a 10 años (tasa del 17/11/2017)

$R_m$  = Rentabilidad promedio del índice Merval en los últimos 3 años (en dólares)

$R_p$  = Riesgo País (366 puntos al 17/11/2017)

$\beta$  = Riesgo de la industria (se toma como referencia el riesgo de la industria de bebidas alcohólicas en Estados Unidos)

$$R_i = 2,354 \% + 0,79 (37,47 \% - 2,354 \%) + 3,66 \%$$

$$R_i = 2,354 \% + 0,79 (35,12 \%) + 3,66 \%$$

$$R_i = 2,354 \% + 27,74 \% + 3,66 \%$$

$$R_i = 33,76 \%$$

*Análisis de Sensibilidad*

*Determinación de Crecimiento de Demanda*

Teniendo en cuenta el análisis de demanda previamente planteado, se estimó el siguiente crecimiento de demanda para cada escenario, donde durante el primer año en el escenario base se duplica la venta cada semestre, sucediendo lo mismo en el escenario negativo; mientras que en el positivo crece un 20% semestral aproximadamente.

Periodo		Análisis de Demanda			Periodo		Análisis de Demanda			Periodo		Análisis de Demanda		
		Base	Negativo	Positivo			Base	Negativo	Positivo			Base	Negativo	Positivo
Año 1	Mes 1	20%	10%	30%	Año 2	Mes 1	60%	30%	70%	Año 3	Mes 1	100%	70%	100%
	Mes 2	20%	10%	30%		Mes 2	60%	30%	70%		Mes 2	100%	70%	100%
	Mes 3	20%	10%	30%		Mes 3	60%	30%	70%		Mes 3	100%	70%	100%
	Mes 4	20%	10%	30%		Mes 4	60%	40%	80%		Mes 4	100%	80%	100%
	Mes 5	20%	10%	30%		Mes 5	60%	40%	80%		Mes 5	100%	80%	100%
	Mes 6	20%	10%	30%		Mes 6	60%	40%	80%		Mes 6	100%	80%	100%
	Mes 7	40%	20%	50%		Mes 7	80%	50%	90%		Mes 7	100%	90%	100%
	Mes 8	40%	20%	50%		Mes 8	80%	50%	90%		Mes 8	100%	90%	100%
	Mes 9	40%	20%	50%		Mes 9	80%	50%	90%		Mes 9	100%	90%	100%
	Mes 10	40%	20%	50%		Mes 10	80%	60%	100%		Mes 10	100%	100%	100%
	Mes 11	40%	20%	50%		Mes 11	80%	60%	100%		Mes 11	100%	100%	100%
	Mes 12	40%	20%	50%		Mes 12	80%	60%	100%		Mes 12	100%	100%	100%

**Tabla 11: Estimación de Crecimiento de Demanda (Fuente: Elaboración propia)**

*Flujo Projectado (Escenario base)*

Inflación estimada		20%	18%	15%	12%	8%
	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión inicial	\$ -321.756,00					
Ingeniero Industrial	\$-15.000,00					
<b>Ingresos</b>						
Venta de Cerveza		\$324.000,00	\$ 892.080,00	\$ 1.242.000,00	\$ 2.782.080,00	\$ 3.004.646,40
<b>Costos</b>						
<b>Fijos</b>						
Impuestos		\$24.000,00	\$28.320,00	\$32.568,00	\$36.476,16	\$39.394,25
Teléfono		\$21.600,00	\$25.488,00	\$29.311,20	\$32.828,54	\$35.454,83
Electricidad		\$4.800,00	\$ 5.664,00	\$ 6.513,60	\$ 7.295,23	\$ 7.878,85
Agua		\$3.600,00	\$ 4.248,00	\$ 4.885,20	\$ 5.471,42	\$ 5.909,14
Gas		\$3.600,00	\$ 4.248,00	\$ 4.885,20	\$ 5.471,42	\$ 5.909,14
Community Manager		\$30.000,00	\$35.400,00	\$40.710,00	\$45.595,20	\$49.242,82
Diseño Web		\$6.000,00	\$590,00	\$696,20	\$779,74	\$842,12
<b>Variables</b>						
Insumos		\$80.082,00	\$ 186.858,00	\$ 266.940,00	\$ 597.945,60	\$ 645.781,25
Maestro Cerveceros		\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$44.800,00	\$48.384,00
Reinversión				\$ 271.400,00		
<b>Total de Costos</b>		<b>\$193.682,00</b>	<b>\$ 310.816,00</b>	<b>\$ 677.909,40</b>	<b>\$ 776.663,33</b>	<b>\$ 838.796,39</b>
<b>BAI</b>		<b>\$130.318,00</b>	<b>\$ 581.264,00</b>	<b>\$ 564.090,60</b>	<b>\$ 2.005.416,67</b>	<b>\$ 2.165.850,01</b>
<b>Ganancia</b>		<b>\$45.611,30</b>	<b>\$ 203.442,40</b>	<b>\$ 197.431,71</b>	<b>\$ 701.895,84</b>	<b>\$ 758.047,50</b>
<b>BDI</b>		<b>\$84.706,70</b>	<b>\$ 377.821,60</b>	<b>\$ 366.658,89</b>	<b>\$ 1.303.520,84</b>	<b>\$ 1.407.802,50</b>
<b>Beneficio Acumulado</b>	<b>\$ -336.756,00</b>	<b>\$ -252.049,30</b>	<b>\$ 125.772,30</b>	<b>\$ 492.431,19</b>	<b>\$ 1.795.952,03</b>	<b>\$ 3.203.754,53</b>

Inversión inicial	\$ -336.756,00
Año 1	\$84.706,70
Año 2	\$ 377.821,60
Año 3	\$ 366.658,89
Año 4	\$ 1.303.520,84
Año 5	\$ 1.407.802,50

VAN	\$ 618.226,48
TIR	94%
I	33,76%

**Tabla 12: Flujo Projectado Escenario Base (Fuente: Elaboración Propia)**

*Flujo Proyectado (Escenario pesimista)*

Inflación estimada		20%	18%	15%	12%	8%
	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión inicial	\$ -321.756,00					
Ingeniero Industrial	\$-15.000,00					
<b>Ingresos</b>						
Venta de Cerveza		\$ 162.000,00	\$ 573.480,00	\$ 1.055.700,00	\$ 2.782.080,00	\$ 3.004.646,40
<b>Costos</b>						
<b>Fijos</b>						
Impuestos		\$ 24.000,00	\$ 28.320,00	\$32.568,00	\$36.476,16	\$39.394,25
Teléfono		\$ 21.600,00	\$ 25.488,00	\$29.311,20	\$32.828,54	\$35.454,83
Electricidad		\$ 4.800,00	\$ 5.664,00	\$ 6.513,60	\$ 7.295,23	\$ 7.878,85
Agua		\$ 3.600,00	\$ 4.248,00	\$ 4.885,20	\$ 5.471,42	\$ 5.909,14
Gas		\$ 3.600,00	\$ 4.248,00	\$ 4.885,20	\$ 5.471,42	\$ 5.909,14
Community Manager		\$ 30.000,00	\$ 35.400,00	\$40.710,00	\$45.595,20	\$49.242,82
Diseño Web		\$ 6.000,00	\$590,00	\$696,20	\$779,74	\$842,12
<b>Variables</b>						
Insumos		\$ 40.041,00	\$ 120.123,00	\$ 226.899,00	\$ 508.253,76	\$ 548.914,06
Maestro Cervecero		\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$20.000,00	\$44.800,00	\$48.384,00
Reinversión				\$ 271.400,00		
<b>Total de Costos</b>		<b>\$ 153.641,00</b>	<b>\$ 244.081,00</b>	<b>\$ 637.868,40</b>	<b>\$ 686.971,49</b>	<b>\$ 741.929,21</b>
<b>BAI</b>		<b>\$ 8.359,00</b>	<b>\$ 329.399,00</b>	<b>\$ 417.831,60</b>	<b>\$ 2.095.108,51</b>	<b>\$ 2.262.717,19</b>
<b>Ganancia</b>		<b>\$ 2.925,65</b>	<b>\$ 115.289,65</b>	<b>\$ 146.241,06</b>	<b>\$ 733.287,98</b>	<b>\$ 791.951,02</b>
<b>BDI</b>		<b>\$ 5.433,35</b>	<b>\$ 214.109,35</b>	<b>\$ 271.590,54</b>	<b>\$ 1.361.820,53</b>	<b>\$ 1.470.766,18</b>
<b>Beneficio Acumulado</b>	<b>\$ -336.756,00</b>	<b>\$ -331.322,65</b>	<b>\$ -117.213,30</b>	<b>\$ 154.377,24</b>	<b>\$ 1.516.197,77</b>	<b>\$ 2.986.963,95</b>

Inversión inicial	\$ -336.756,00
Año 1	\$ 5.433,35
Año 2	\$ 214.109,35
Año 3	\$ 271.590,54
Año 4	\$ 1.361.820,53
Año 5	\$ 1.470.766,18

VAN	\$ 500.422,65
TIR	78%
I	33,76%

**Tabla 13: Flujo Proyectado Escenario Pesimista (Fuente: Elaboración Propia)**

Flujo Projectado (Escenario optimista)

Inflación estimada		20%	18%	15%	12%	8%
	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión inicial	\$ -321.756,00					
Ingeniero Industrial	\$-15.000,00					
<b>Ingresos</b>						
Venta de Cerveza		\$432.000,00	\$ 1.083.240,00	\$ 1.242.000,00	\$ 2.782.080,00	\$ 3.004.646,40
<b>Costos</b>						
<b>Fijos</b>						
Impuestos		\$24.000,00	\$28.320,00	\$32.568,00	\$36.476,16	\$39.394,25
Teléfono		\$21.600,00	\$25.488,00	\$29.311,20	\$32.828,54	\$35.454,83
Electricidad		\$4.800,00	\$ 5.664,00	\$ 6.513,60	\$ 7.295,23	\$ 7.878,85
Agua		\$3.600,00	\$ 4.248,00	\$ 4.885,20	\$ 5.471,42	\$ 5.909,14
Gas		\$3.600,00	\$ 4.248,00	\$ 4.885,20	\$ 5.471,42	\$ 5.909,14
Community Manager		\$30.000,00	\$35.400,00	\$40.710,00	\$45.595,20	\$49.242,82
Diseño Web		\$6.000,00	\$590,00	\$696,20	\$779,74	\$842,12
<b>Variables</b>						
Insumos		\$106.776,00	\$ 226.899,00	\$ 266.940,00	\$ 597.945,60	\$ 645.781,25
Maestro Cervecerero		\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$44.800,00	\$48.384,00
Reinversión				\$ 271.400,00		
<b>Total de Costos</b>		<b>\$220.376,00</b>	<b>\$ 350.857,00</b>	<b>\$ 677.909,40</b>	<b>\$ 776.663,33</b>	<b>\$ 838.796,39</b>
<b>BAI</b>		<b>\$211.624,00</b>	<b>\$ 732.383,00</b>	<b>\$ 564.090,60</b>	<b>\$ 2.005.416,67</b>	<b>\$ 2.165.850,01</b>
<b>Ganancia</b>		<b>\$74.068,40</b>	<b>\$ 256.334,05</b>	<b>\$ 197.431,71</b>	<b>\$ 701.895,84</b>	<b>\$ 758.047,50</b>
<b>BDI</b>		<b>\$137.555,60</b>	<b>\$ 476.048,95</b>	<b>\$ 366.658,89</b>	<b>\$ 1.303.520,84</b>	<b>\$ 1.407.802,50</b>
<b>Beneficio Acumulado</b>	<b>\$ -336.756,00</b>	<b>\$ -199.200,40</b>	<b>\$ 276.848,55</b>	<b>\$ 643.507,44</b>	<b>\$ 1.947.028,28</b>	<b>\$ 3.354.830,78</b>

Inversión inicial	\$ -336.756,00
Año 1	\$ 137.555,60
Año 2	\$ 476.048,95
Año 3	\$ 366.658,89
Año 4	\$ 1.303.520,84
Año 5	\$ 1.407.802,50

VAN	\$ 688.809,01
TIR	105%
I	33,76%

Tabla 14: Flujo Projectado Escenario Optimista (Fuente: Elaboración Propia)



*Conclusiones de convergencias con proyecto de inversión por viabilidades*

Retomando el cuadro expuesto en el apartado del Marco Teórico sobre las convergencias en lo que respecta a la modelación de negocios en base a canvas y un proyecto de inversión en base a viabilidades (como el que se expone a continuación), se realizará un desarrollo acotado de viabilidades que permiten elaborar conclusiones en base a lo analizado anteriormente, teniendo en cuenta los bloques de canvas involucrados en cada una:

Proyecto de Inversión tradicional	Modelación Canvas
Viabilidad Comercial	Bloque 1: Clientes
	Bloque 2: Valor Agregado
	Bloque 3: Canales
	Bloque 4: Relaciones con los clientes
Viabilidad Técnica	Bloque 7: Recursos Claves
Viabilidad Organizacional	Bloque 7: Recursos Claves
Viabilidad Legal	Bloque 6: Actividades Claves
	Bloque 8: Asociaciones Claves
Viabilidad Ambiental	Bloque 6: Actividades Claves
Viabilidad Financiera	Bloque 5: Ingresos
	Bloque 9: Estructura de Costos

**Tabla 15: Convergencias entre Proyecto de Inversión Tradicional y Modelación de Negocios Canvas (Fuente: Elaboración Propia)**

*Viabilidad Comercial*

Teniendo en cuenta al análisis previo sobre los diferentes aspectos comerciales del actual plan de negocios (consumidores, clientes, propuesta de valor, logística, comunicación y publicidad), se puede decir que dicho plan resulta factible y atractivo en el contexto actual.

Por un lado, los consumidores buscan productos diferenciados, de calidad y con suficientes opciones disponibles para su elección. Esto lleva a generar una oferta por parte de los bares (los principales clientes de la fábrica), que buscan disponer de variedad de sabores y marcas para satisfacer la nueva y creciente necesidad en el consumidor. En la gran oferta de los bares radica entonces la oportunidad para la creación de una fábrica de cerveza artesanal. Los consumidores demandan mucho más de lo que se produce actualmente, generando a su vez demanda de proveedores por parte de los establecimientos que venden la bebida.

Sin embargo, no se debe dejar de lado la promoción de los productos por parte del negocio. Se utilizarán entonces diferentes medios digitales (mencionados previamente), con el objetivo de publicitar la marca y lograr una penetración más eficiente en el mercado potencial. El servicio de community manager tiene un costo de \$2500 por mes, pero es importante ya que mediante las actividades de promoción y divulgación de la marca y sus productos es vital para conseguir y mantener clientes, con el objetivo de lograr las ventas necesarias para sostener el modelo de negocios. A esto se le suma el desarrollo de la página web (con un costo de \$6000), siendo la misma una plataforma de enlace entre marca y clientes, incluyendo también las redes sociales administradas por el community manager. El retorno de dicha inversión produce entonces beneficios tangibles en el flujo de efectivo.

Para finalizar, se puede decir que la creciente demanda de cerveza artesanal, junto a un producto de calidad y una correcta estrategia de marketing crea amplias posibilidades para la rentabilidad y continuidad del plan de negocios propuesto.

### *Viabilidad Técnica*

En cuanto a los aspectos técnicos, se puede decir que el acceso a los equipos de cocción de cerveza y la materia prima, necesaria para dicho proceso de elaboración, se encuentran ampliamente disponibles, tanto en proveedores de la ciudad de Córdoba y alrededores como en otros puntos del país.

En los últimos años han surgido en el mercado numerosas fábricas nacionales de ollas y equipamiento complementario para la industria cervecera a pequeña escala

(principalmente equipos de entre 100 y 1100 litros por cocción). Esto permite conseguir equipos a medida y con costos accesibles a emprendedores, siendo factible lograr obtener el capital para la inversión inicial requerida. A su vez, los beneficios de los ingresos por ventas permiten recuperar dicha inversión en el corto y mediano plazo.

Otro aspecto a tener en cuenta es el transporte. El mismo no presenta mayores inconvenientes debido a la escala de la fábrica. Se deberá contar con un utilitario (Fiat Fiorino en este caso) que permita el transporte de los barriles de 50 litros hacia los puntos de venta.

Por otro lado, las capacidades técnicas y los conocimientos básicos de fabricación de cerveza no resultan complejos para adquirirlos y comprender el proceso. Los pasos del mismo, junto con las cantidades de la receta, seguidos y controlados adecuadamente, permiten lograr un producto adecuado y consistente. A esto se le suman las consultas necesarias a un maestro cervecero, con el objetivo de desarrollar y mejorar las recetas para lograr la calidad, sabor y aroma deseados. Dichas consultas generan un costo de \$5000 cada 3 meses según el esquema planteado, pero dado que la calidad del producto es su principal atractivo, resulta una inversión necesaria para posicionar el mismo y lograr las ventas esperadas.

Concluyendo, se puede decir que el proyecto cuenta con la ventaja de tener dos socios con conocimientos, tanto teóricos como prácticos, en los procesos productivos, por lo cual se estima viable la aplicación y sostenimiento de la tecnología necesaria para la fábrica.

### *Viabilidad Organizacional*

En cuanto a la viabilidad organizacional, se establece que (teniendo en cuenta el tamaño del negocio) la estructura inicial incluirá solamente a los socios del emprendimiento, realizando las diferentes actividades cada uno de acuerdo a lo requerido. El nivel inicial de producción requiere plantear un modelo de negocio en el cual la fabricación, fraccionamiento y distribución de la cerveza queda a cargo de los emprendedores, no contando con empleados fijos de ninguna índole. A su vez, se

pueden repartir eficientemente las diferentes actividades requeridas para llevar a cabo el negocio sin inconvenientes gracias a su formación profesional y laboral.

Se contará con dos profesionales contratados por contrato de locación de servicios, tales como el Maestro Cervecerero para el área de producción como el Community Manager para el área comercial.

Sin embargo, de acuerdo a las capacidades y conocimientos de cada una de las personas involucradas, se puede establecer un organigrama teniendo en cuenta dichos factores, como el planteado en la Ilustración 1 (Pág. 81 del presente trabajo).

### *Viabilidad Legal*

En relación a los aspectos legales, existe una clara ventaja dada por la ley de emprendedores. La misma posibilita la creación de una sociedad de acciones simplificada (SAS) con uno de los diferentes estatutos predeterminados en la ley, de bajo costo en comparación con una S.A.; permitiendo también obtener CUIT y cuenta bancaria en un plazo mucho menor. Dicho costo es de \$4430, pudiendo hacer los trámites de manera online (realizado por los mismos emprendedores). Esta ley posibilita entonces la creación de una nueva empresa sin asumir altos costos iniciales en materia legal y estructura societaria.

### *Viabilidad Ambiental*

En relación a las características ambientales del negocio, el proceso productivo tiene como desecho el “bagazo”, producto secundario resultante del macerado del grano de malta. Dicho producto es un alimento con alto contenido de proteínas, que es utilizado frecuentemente como alimento complementario para animales. Teniendo en cuenta esto, se hablará con productores de animales de zonas cercanas para que tengan la posibilidad de retirar el mismo de la fábrica. Es una práctica muy común la de eliminar los desechos de esta manera, ya que el precio de venta no es significativo teniendo en cuenta las cantidades resultantes del tamaño de producción y el costo de transporte asociado.

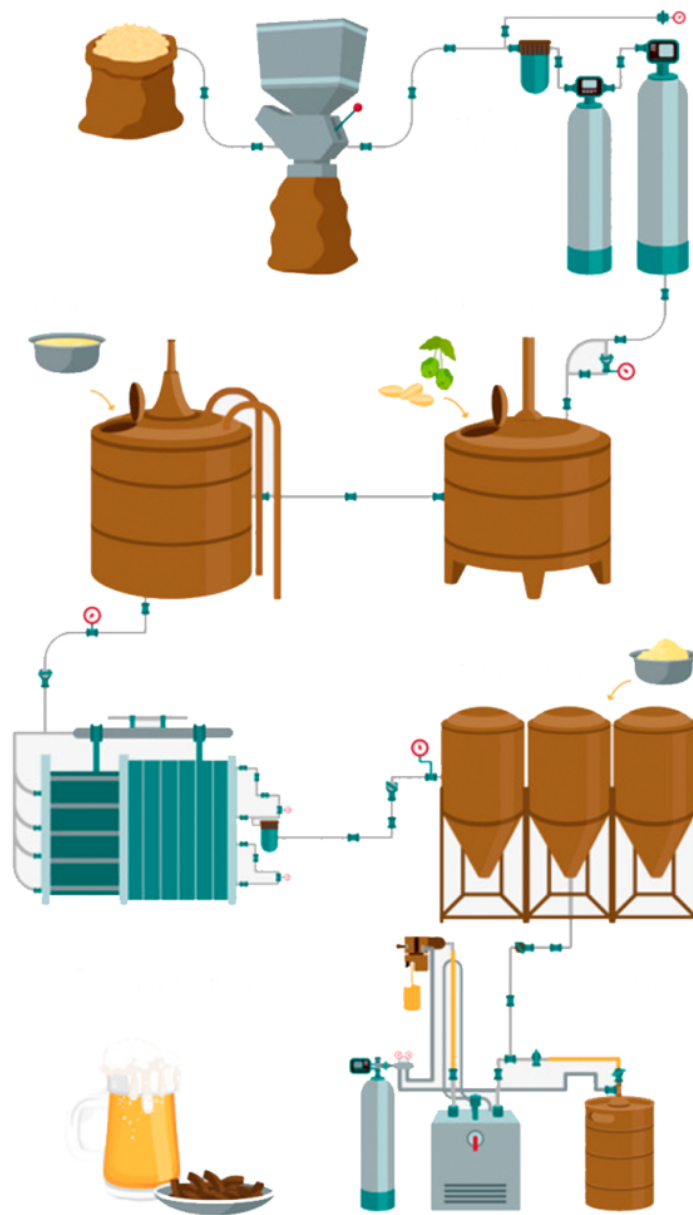
### *Viabilidad Financiera*

Con respecto a la viabilidad financiera del proyecto, se puede observar que posee un flujo de efectivo proyectado que logra cubrir tanto los costos de operación de la fábrica como el recupero de la inversión inicial (en los tres escenarios planteados). A su vez, teniendo en cuenta el crecimiento del mercado de la cerveza artesanal, la capacidad instalada de producción será siempre superada por la potencial demanda. Una vez establecida una variada cartera de clientes, se llega rápidamente al máximo de dicha capacidad. Por lo tanto, se establece que siendo el costo de la inversión recuperado (y luego superado) con los ingresos por los beneficios de la producción de la fábrica, el proyecto es viable financieramente.

Lo mencionado anteriormente genera la potencial necesidad de realizar una reinversión con el objetivo de incrementar la capacidad para satisfacer una mayor demanda. Se determina que luego de alcanzar el 100% de la capacidad instalada de la fábrica durante varios meses, se establece la necesidad de incrementar la producción para satisfacer una mayor demanda del producto. Dicha reinversión estipula adquirir equipos que permitan duplicar la producción de 1500 a 3000 litros mensuales, utilizando el mismo esquema de 5 fermentadores. El equipo inicial se continuará utilizando para realizar cocciones de prueba, es decir, para realizar investigación y desarrollo de nuevas recetas.

# Capítulo VII

## Conclusión Final



El crecimiento del mercado de la cerveza artesanal en los últimos años ha sido, sin lugar a dudas, muy significativo. La situación puede observarse claramente en el desarrollo de polos gastronómicos como los del barrio Güemes en Córdoba, el cual cuenta con diversos locales que expenden amplias variedades de la bebida. A su vez de abren bares y restaurantes en torno al maridaje de las variedades de cerveza con diferentes comidas. Dicha proliferación de establecimientos, que tiene como causa la alta demanda por parte del público, puede significar solo una cosa; se necesitan cada vez más proveedores de cerveza que produzcan y dispongan de distribución a través de barriles para satisfacer la mencionada demanda.

Aquí juegan un papel fundamental los productores, quienes tienen por delante una gran oportunidad debido al momento que se vive. El mercado argentino de cerveza artesanal representa un porcentaje muy bajo en relación al industrial (se estima en un 2%), siendo de más del 12 % en países como Estados Unidos. La brecha mencionada representa entonces el potencial de crecimiento y desarrollo en Argentina.

Debido a esto es que la inserción en dicho mercado mediante un plan de negocios con el objetivo de producir cerveza artesanal resulta viable, tanto técnica como económicamente. La cantidad de litros que se requieren para abastecer a los bares y restaurantes resulta mucho mayor de lo que se puede producir (incluso en escalas mucho mayores que el presente proyecto), y el mercado crece más del 30% por año.

El negocio tiene entonces por objetivo de establecer una producción inicial mínima razonable, junto con el desarrollo de un producto de calidad y la captación de los clientes necesarios para que lograr un proyecto económicamente sustentable. Luego de llegar a la capacidad máxima de producción y determinar la necesidad de producir una mayor cantidad de litros por mes, se establece un plan de reinversión para duplicar dicha capacidad (proceso que puede repetirse mientras que la demanda siga aumentando).

A medida que se vaya desarrollando el mercado, los consumidores se volverán cada vez más exigentes con el producto, por lo cual se debe estar preparado para

satisfacer dicha exigencia; ofreciendo siempre un producto de calidad. En conclusión, se puede decir que el presente plan de negocios da forma a una empresa inicialmente pequeña, pero con un considerable potencial de crecimiento en el mediano y largo plazo.

### *Recomendaciones*

Teniendo en cuenta la creciente demanda de cerveza artesanal y el aumento de bares y locales comerciales dedicados a este tipo de productos, se estima que el mercado crecerá rápidamente en los próximos 5 a 10 años. Se recomienda entonces una permanente evaluación por parte de los socios, con el objetivo de establecer mejoras en cuanto a la capacidad productiva, siempre manteniendo o mejorando la calidad del producto. Dicho crecimiento permite entonces contemplar la expansión del proyecto con el objetivo de satisfacer una mayor demanda, (y realizando un cambio de locación que cuente con mayor espacio, de ser requerido). Muchas de las fábricas artesanales que comenzaron en los últimos años escalaron su producción de manera considerable teniendo en cuenta su producción inicial (en cantidades de litros similares a las del actual plan de negocios).

A su vez, a mayor escala, el negocio permite la incorporación de mejor tecnología para la nueva producción, permitiendo esto la optimización de los procesos, que permitan cumplimentar tanto con los requisitos municipales como provinciales y nacionales.

También se deberá tener en cuenta al momento de evaluar el crecimiento, que, para ser considerado un producto artesanal, la empresa debe sostener un proceso productivo de acuerdo a la Resolución Conjunta 5E/2017, ya mencionada previamente, donde este proceso debe ser manual o semiautomático, y con ingredientes o materias primas sin conservantes químicos adicionales.

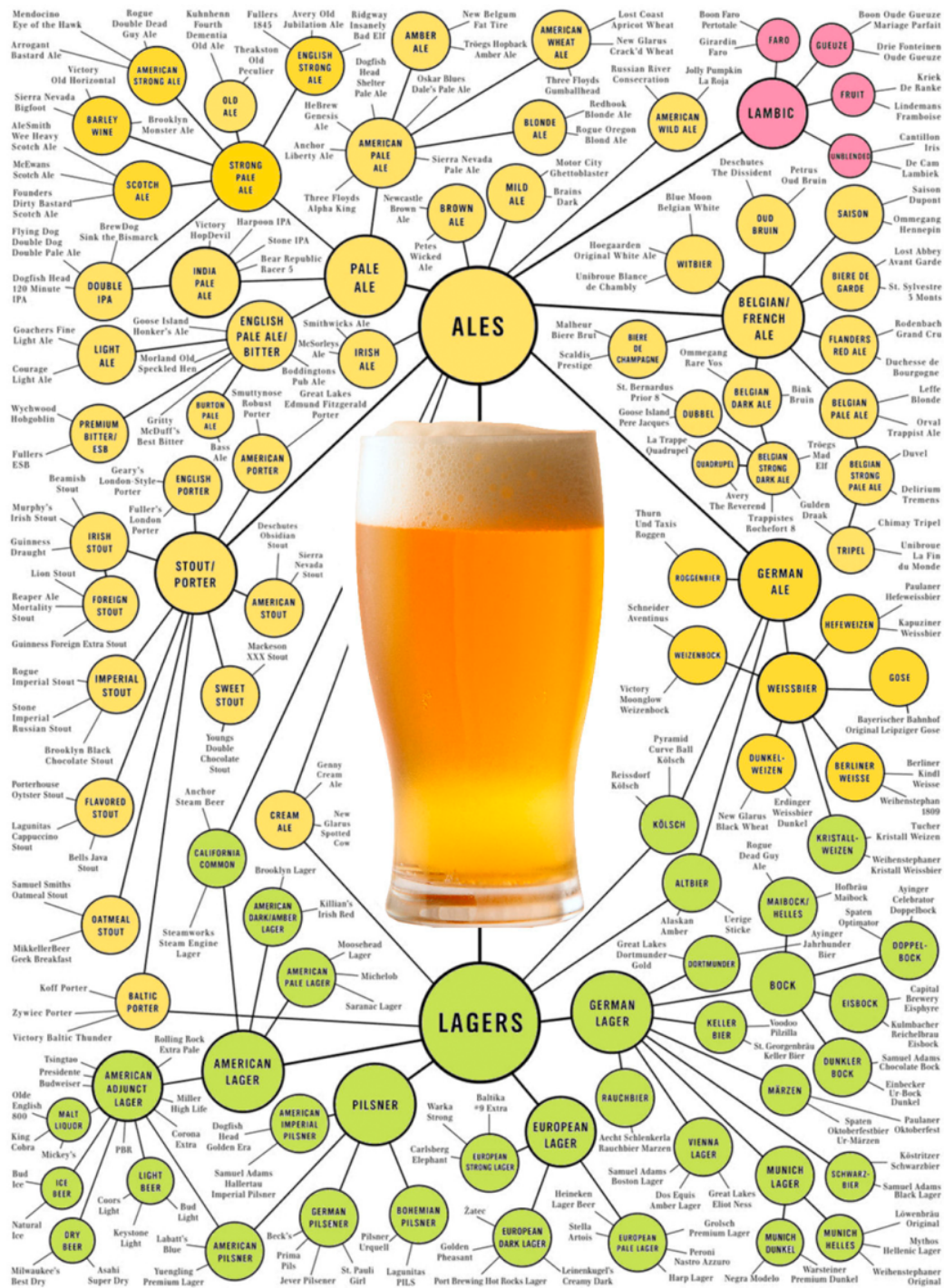
Por último, es importante recalcar la importancia de mantener la calidad del producto a medida que se logra escalar la producción e incrementar los litros mensuales producidos. Sin bien el mercado se encuentra en auge (con muchos



competidores entrando al mercado constantemente) es probable que se arribe, eventualmente, a un punto en el cual la oferta de productores, distribuidores y bares sea mayor a la demanda. En este contexto sólo sobrevivirán los productores establecidos, con cervezas artesanales de calidad y una marca con buenos niveles de aceptación y conocimiento por parte del público cervecero.

# Capítulo VIII

## Bibliografía



*Bibliografía impresa*

- Hernandez y Rodríguez, Sergio (2006). “Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia”. McGraw Hill.
- Horngren Charles T., Datar y Rajan (2012). “Contabilidad de Costos”. Ed. Pearson.
- Koontz, Harold, Weihrich H. y Cannice M. (2012). “Administración. Una perspectiva global y empresarial”. McGraw Hill.
- Kotler P. y Keller K. (2012) “Dirección de Marketing”. Pearson Educación, México.
- Mintzberg, H. y Quin, J. B. (1991). “El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos”. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011). “Generación de Modelos de Negocio”. Deusto S.A. Ediciones. Barcelona, España.
- Porter, Michael (1991). “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Editorial Rei Argentina, S.A.
- Ries Eric, (2012). “El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua”. Deusto S.A. Ediciones. Barcelona, España.
- Ross, Westerfield y Jordan (2014). “Fundamentos de Finanzas Corporativas”. McGraw Hill.
- Sapag Chain, N. (2011). “Proyectos de Inversión – Formulación y Evaluación”. Ed. Prentice Hall.

*Bibliografía digital*

- Ablin, Amalie. (2015). Dirección de Agro-alimentos Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. Informe 2015. (Documento digital). Extraído el 12/04/17 de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza\\_04\\_2015\\_05May.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza_04_2015_05May.pdf).
- Apuy, Eric J. (2016). El mercado de la cerveza artesanal en Estados Unidos. (Documento digital). Extraído el 5/04/17 de <http://www.procomer.com/uploads/downloads/0e09d57e839301bf79f87586c7a5e8f8365f5cd7.pdf>.
- Bandera, María P. (2016) La era de las cervezas craft. (Documento digital). Extraído el 15/04/17 de <https://www.cronista.com/claseejecutiva/La-era-de-las-cervezas-craft-20161223-0111.html>.
- Bavaria.co (2015). Historia de la cerveza. (Documento digital). Extraído el 27/05/17 de <http://www.bavaria.co/la-cerveza/historia-de-la-cerveza>.
- Cavanna, Joaquín (2017) Casi la mitad de los niños y adolescentes de la Argentina son pobres. (Documento digital). Extraído el 23/06/17 de <http://www.infobae.com/sociedad/2017/05/18/casi-la-mitad-de-los-ninos-y-adolescentes-de-la-argentina-son-pobres/>.
- Cira.org.ar (2017). Cámara de importadores de la República Argentina. Resolución Conjunta 5-E/2017. (Documento digital). Extraído el 19/06/17 de [http://www.cira.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7276:03-02-17&catid=112&Itemid=500](http://www.cira.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=7276:03-02-17&catid=112&Itemid=500).
- Clarín.com (2016). Índice de optimismo: sube la confianza en Macri por el blanqueo y el Presupuesto 2017 (Documento digital). Extraído el 20/05/17 de [https://www.clarin.com/politica/indice-optimismo-confianza-macri-presupuesto\\_0\\_HkaZZJ6ex.html](https://www.clarin.com/politica/indice-optimismo-confianza-macri-presupuesto_0_HkaZZJ6ex.html).
- Chapman, Alan. Análisis DOFA y análisis PEST (2006). (Documento Digital). Extraído el 15/05/17 de

<https://catedramacagnot3.files.wordpress.com/2012/03/anc3a1lisis-dofa-y-pest.pdf>

Dávila, Diego (2017). Córdoba, también cuna cervecera. (Documento digital). Extraído el 8/04/17 de <http://www.lavoz.com.ar/negocios/cordoba-tambien-cuna-cervecera>.

Do Rosario, Jorgelina (2017). La economía que viene: que proyectan para el 2017 los mejores pronosticadores de la Argentina. (Documento digital). Extraído el 15/06/17 de <http://www.infobae.com/economia/2017/05/27/la-economia-que-viene-que-proyectan-para-el-2017-los-mejores-pronosticadores-de-la-argentina/>.

Franco, Liliana (2015). El Gobierno levanta el cepo: se unifica tipo de cambio y se podrán comprar hasta u\$s 2 millones al mes. (Documento digital). Extraído el 20/05/17 de <http://www.ambito.com/820079-el-gobierno-levanta-el-cepo-se-unifica--tipo-de-cambio-y-se-podran-comprar-hasta-us-2-millones-al-mes>.

Infobae.com (2017). Argentina, el país con mayor consumo de alcohol de América latina. (Documento digital). Extraído el 25/05/17 de <http://www.infobae.com/sociedad/2017/05/18/argentina-el-pais-con-mayor-consumo-de-alcohol-de-america-latina/>.

Jaimovich, Desiree (2017). La venta de smartphones en Argentina aumento en un 22%. (Documento digital). Extraído el 10/05/17 de <http://www.infobae.com/tecno/2016/11/07/la-venta-de-smartphones-en-argentina-aumento-en-un-22/>.

Kidd, Natalia (2016). Macri cumple un año de gobierno en Argentina marcado por fuertes cambios. (Documento digital). Extraído el 04/05/17 de <https://www.efe.com/efe/america/politica/macri-cumple-un-ano-de-gobierno-en-argentina-marcado-por-fuertes-cambios/20000035-3121160>.

Lavoz.com.ar (2017). Hay más demanda de lo que se puede producir. (Documento digital). Extraído el 2/04/17 de <http://www.lavoz.com.ar/negocios/hay-mas-demanda-de-lo-que-se-puede-producir>.

- Leiva, Mariana (2016). Comprar tecnología en Argentina es hasta un 130% más caro que en Chile y EEUU. (Documento digital). Extraído el 02/05/17 de <http://www.ambito.com/866583-comprar-tecnologia-en-argentina-es-hasta-un-130-mas-carro-que-en-chile-y-eeuu>.
- Magazinedelbuenayre.blogspot.com.ar (2011). Historia: la cerveza en la Argentina. (Documento digital). Extraído el 28/05/17 de <http://magazinedelbuenayre.blogspot.com.ar/2011/03/historia-la-cerveza-en-la-argentina.html>.
- Mentucci, Paul (2016). Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca: Guía de buenas prácticas de manufactura para pequeños establecimientos cerveceros. (Documento digital). Extraído el 6/03/17 de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/documentos/guias/Guia\\_Cerveza\\_2016.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/documentos/guias/Guia_Cerveza_2016.pdf).
- Msci.com (2017). MSCI Press Release. Market Classification Announcement. (Documento digital). Extraído el 21/06/17 de [https://www.msci.com/eqb/pressreleases/archive/2017\\_Market\\_Classification\\_Announcement\\_Press\\_Release\\_FINAL.pdf](https://www.msci.com/eqb/pressreleases/archive/2017_Market_Classification_Announcement_Press_Release_FINAL.pdf).
- Oranges, Silvina (2017). Para la UCA, hay 32,9% de pobres y el derrame no llegará sin políticas activas hacia sector informal. (Documento digital). Extraído el 18/05/17 de <http://www.telam.com.ar/notas/201703/181948-para-la-uca-hay-329-de-pobres-y-el-derrame-no-llegara-sin-politicas-activas-hacia-sector-informal.html>
- Pedotti, Ana C. (2017). Entrarán u\$s 1000 millones cuando la Argentina vuelva a ser emergente. (Documento digital). Extraído el 12/05/17 de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Entraran-us-1000-millones-cuando-la-Argentina-vuelva-a-ser-emergente-20170202-0031.html>.
- Producción.gob.ar (a) (2017). Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación. Beneficios de Ley PyMe. Extraído el 14/05/17 de <http://www.produccion.gob.ar/pymes/>.

- Produccion.gob.ar (b) (2017). Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación. Beneficios de Ley de Emprendedores. Extraído el 14/05/17 de <http://www.produccion.gob.ar/quieroemprender/>.
- Riquelme, Karla (2012). Los orígenes históricos de la cerveza. (Documento digital). Extraído el 27/05/17 de <https://www.sabrosia.com/2012/08/los-origenes-historicos-de-la-cerveza/>.
- Stang, Silvia (2017). Quienes son considerados pobres hoy en la Argentina. (Documento digital). Extraído el 26/05/17 de <http://www.lanacion.com.ar/2002505-quienes-son-considerados-pobres-hoy-en-la-argentina>.
- Wierny, Marisa (2017). Informe EAME, 23 de mayo 2017. (Documento digital). Extraído el 29/05/17 de [http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_05\\_17.pdf](http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_05_17.pdf).
- Yosotovitch, Julián (2017). Los mercados de frontera ajustan al ser recategorizados como emergentes. (Documento digital). Extraído el 10/06/17 de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Los-mercados-de-frontera-ajustan-al-ser-recategorizados-como-emergentes-20170505-0018.html>.

# Capítulo IX

## Anexos





*Anexo I: Guía de Pautas Mystery Shopper*

1. Datos del Proveedor:
  - 1.1. Nombre de la Empresa:
  - 1.2. Ubicación:
  - 1.3. Productos que comercializa:
    - Levadura
    - Malta
    - Lúpulo
    - Azúcares
    - Equipos para producción
    - Accesorios
  
2. Sobre el producto:
  - 2.1. Lista de precios por menor y por mayor
  - 2.2. Marcas de productos
  - 2.3. Calidad de los productos
  
3. Compra:
  - 3.1. Compra mínima por mayor
  - 3.2. Promociones
  - 3.3. Distribución a domicilio
  - 3.4. Tiempos de distribución
  - 3.5. Tiempo de antelación de compra
  - 3.6. Capacidad de respuesta ante eventualidades.
  
4. Pagos:
  - 4.1. Medios de Pagos
  - 4.2. Plazos de pago
  - 4.3. Financiación
  - 4.4. Venta por consignación

*Anexo II: Entrevista a Potenciales Clientes (modelo y resultados de entrevista al socio fundador de un bar expendedor de cervezas artesanales)*

1. Datos Generales

- 1.1. Nombre de la empresa:
- 1.2. Rubro:
- 1.3. Antigüedad en el mercado:
- 1.4. Puesto del Entrevistado:

2. Sobre consumidores

- 2.1. ¿A qué clientes apunta?
- 2.2. ¿Cuál es la edad promedio de sus clientes?
- 2.3. ¿Qué tipo de consumo realizan sus principales clientes?
- 2.4. ¿Cuáles son los atributos que usted considera que son valorados por el consumidor final en la cerveza artesanal?

3. Sobre Productos:

- 3.1. ¿Actualmente vende cerveza artesanal?
- 3.2. ¿Qué cantidad vende semanalmente?
- 3.3. ¿Cuántos de sus clientes aproximadamente consumen esta cerveza?
- 3.4. ¿Varia la venta por estaciones de cerveza?

4. Sobre Proveedores de Cerveza Artesanal

- 4.1. ¿Qué puntos evalúa al momento de seleccionar un proveedor?
- 4.2. ¿Exige algún tipo de certificación?
- 4.3. ¿Cuáles considera que son los principales atributos que tiene que tener el producto para comprarlo?
- 4.4. ¿Cuál es la cantidad mínima que compra y con qué frecuencia?
- 4.5. ¿Posee actualmente un proveedor de cerveza artesanal fijo?
- 4.6. ¿Estaría dispuesto a probar otros proveedores?
- 4.7. ¿En qué medios busca y selecciona proveedores habitualmente?

4.8. ¿Por qué medios sostiene las relaciones con sus proveedores?

Datos generales:

Empresa: Bar conocido en barrio Güemes, Córdoba Capital (anónimo)

Rubro: Venta de cerveza artesanal y comidas varias

Antigüedad en el mercado: 8 meses

Puesto del entrevistado: Socio fundador

Consumidores:

¿A qué clientes apunta?

- Mayores a 20 años

¿Edad promedio de clientes?

- 28 años aproximadamente

¿Qué tipo de consumo realizan sus principales clientes?

- Cervezas

¿Cuáles son los atributos que usted considera que son valorados por el consumidor final en la cerveza artesanal?

- Sabores y variedad

Sobre Productos:

¿Actualmente vende cerveza artesanal?

- Si.

¿Qué cantidad vende semanalmente?

- 600 litros aproximadamente.

¿Cuántos de sus clientes aproximadamente consumen esta cerveza?

- La gran mayoría consume la cerveza.

¿Varía la venta por estaciones de cerveza?

- Si bien la cerveza se consume todo el año, en el verano su consumo es mayor.

Sobre Proveedores de Cerveza Artesanal:

¿Qué puntos evalúa al momento de seleccionar un proveedor?

- Calidad de la cerveza, consistencia.

¿Exige algún tipo de certificación?

- Sí, se posee una carpeta con la información de las habilitaciones de cada proveedor elegido.

¿Cuál es la cantidad mínima que compra y con qué frecuencia?

- 12 barriles de 50 litros por semana, siempre manteniendo 4 o 5 de más, a modo de reserva.

¿Posee actualmente un proveedor de cerveza artesanal fijo?

- Muy pocos, la mayoría se van rotando semanal y quincenalmente.

¿Estaría dispuesto a probar otros proveedores?

Si.

¿En qué medios busca y selecciona proveedores habitualmente?

- En general se buscan proveedores probando cervezas en otros lugares, viendo cuales marcas ganaron premios, etc.

¿Por qué medios sostiene las relaciones con sus proveedores?

Principalmente por celular (llamadas y WhatsApp).

*Anexo III: Entrevista a Consumidores Finales (modelo y resultados)*



## Encuesta a consumidores de Cerveza Artesanal

\*Obligatorio

### Datos Personales

Edad \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Sexo \*

- Mujer
- Hombre

Nivel Educativo \*

- Secundario Completo
- Terciario Incompleto
- Terciario Completo

**Situación laboral actual \***

- Desempleado
- Estudiante
- Encargado del hogar
- En relación de dependencia
- Profesional Independiente
- Emprendedor
- Contratado Informal (en negro)
- Otro: \_\_\_\_\_

**Habitualmente consume cerveza \***

- Si
- No
- A veces

**Sobre el consumo de cerveza**

**Con que frecuencia consumís cerveza? \***

- Todos los días
- Los fines de Semana
- Dos o Tres días a la semana
- Cuatro o cinco días a la semana
- Pocas veces al mes
- Otro:

Que tipo de cerveza consumís habitualmente? \*

	Si	No	A veces	Nunca
Industrial Quilmes y Brahma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industrial Heineken y Stella Artois	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artesanal Antares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artesanal Peñon del Aguila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artesanal Patagonia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artesanales varias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De las cervezas artesanales ¿Que valoras? (Seleccioná hasta dos opciones) \*

- Sabor
- Precio
- Variedad
- Calidad
- Otro:

En que bares consumís cerveza artesanal? \*

Tu respuesta

**Para no consumidores de cerveza**

Consumís bebidas alcohólicas \*

- Sí
- No
- A veces

Que tipo de bebidas consumís? \*

- Vino
- Fernet con cola
- Bebidas blancas (Vodka, Tequila, Whisky, Ron)
- No Consumo bebidas alcohólicas
- Otro: \_\_\_\_\_



## Encuesta a consumidores de Cerveza Artesanal

**Muchas Gracias por tu colaboración**

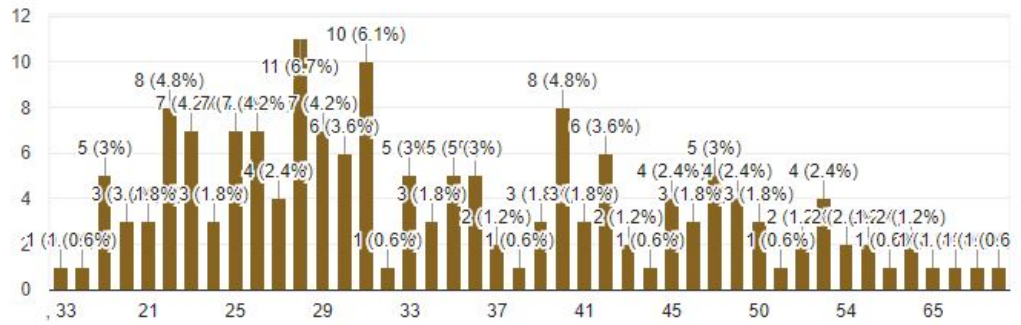
ATRÁS

ENVIAR



## Edad

165 respuestas



## Sexo

165 respuestas

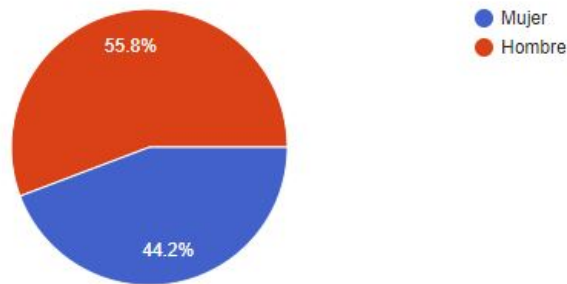
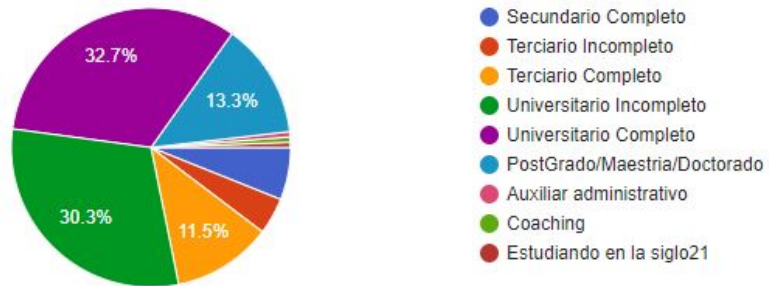


Gráfico 1: Edad y Sexo de Encuestados (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017)

### Nivel Educativo

165 responses



### Situación laboral actual

165 responses

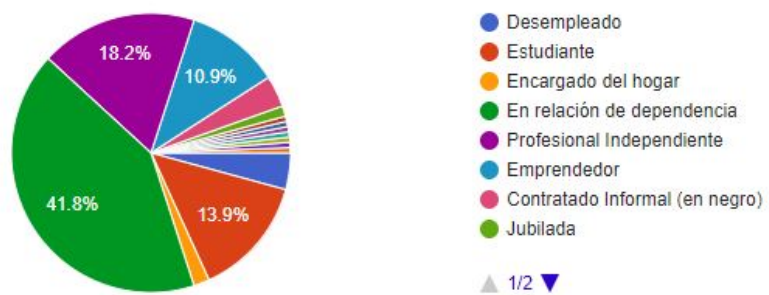
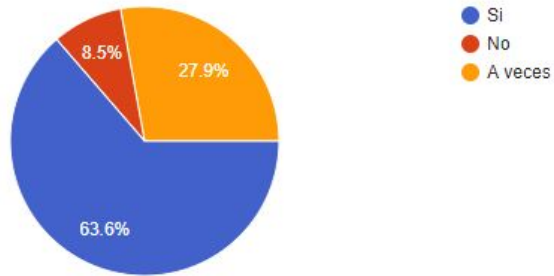


Gráfico 2: Nivel Educativo y Situación Laboral de Encuestados (Fuente: Encuesta Gooledocs, 2017)

### Habitualmente consume cerveza

165 responses



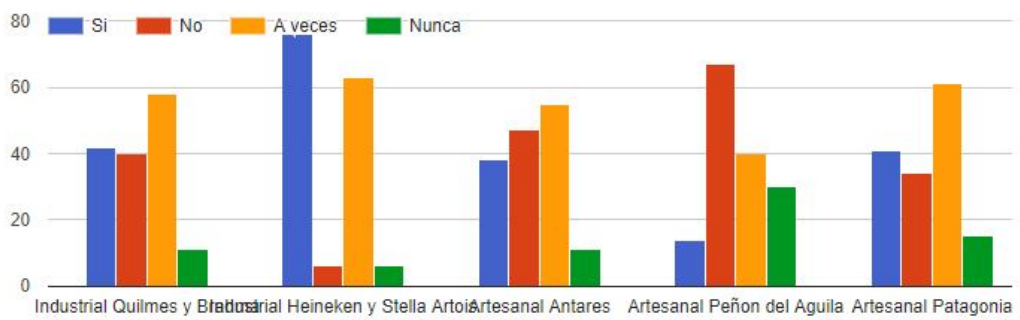
**Gráfico 3: Consumo de cerveza Encuestados (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017)**

### Con que frecuencia consumís cerveza?

151 responses



### Que tipo de cerveza consumís habitualmente?

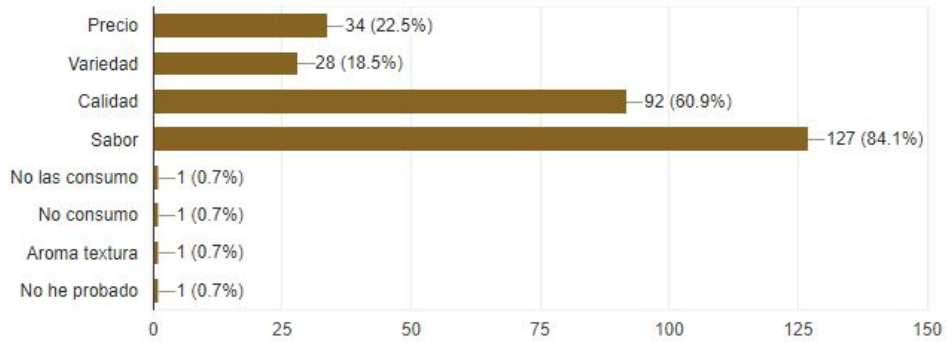


**Gráfico 4: Frecuencia y tipo de consumo de cerveza de Encuestados (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017)**

### De las cervezas artesanales ¿Que valoras? (Seleccioná hasta dos opciones)



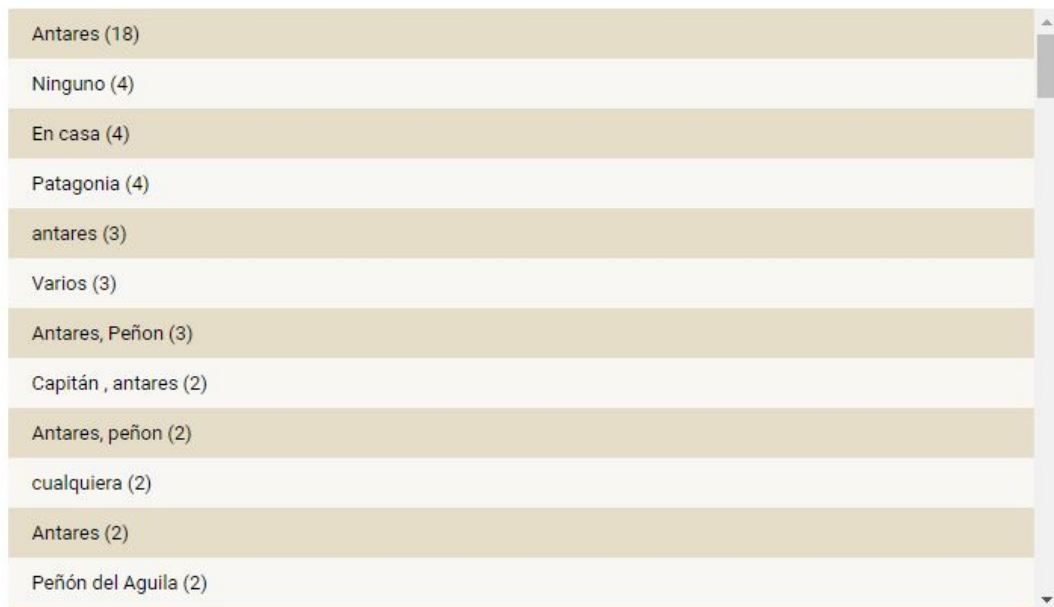
151 respuestas



**Gráfico 5: Valoración de Cerveza Artesanal de Encuestados (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017)**

### En que bares consumís cerveza artesanal?

151 respuestas



**Gráfico 6: Bares donde se consumo de Cerveza Artesanal (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017)**

### Para no consumidores de cerveza

#### Consumís bebidas alcohólicas

14 responses

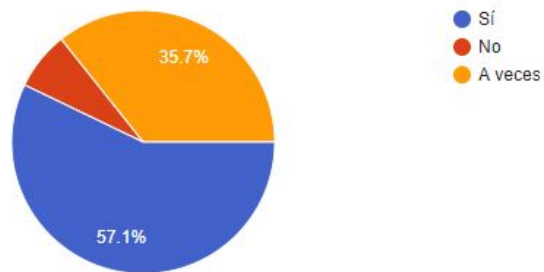


Gráfico 7: Consumo de bebidas alcohólicas para no consumidores de cerveza (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017)

#### Que tipo de bebidas consumís?

14 responses

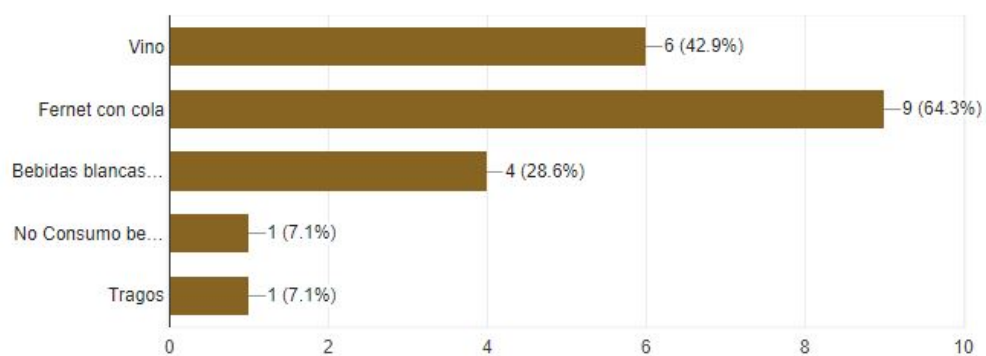


Gráfico 8: Bebidas consumidas (Fuente: Encuesta Googledocs, 2017)

*Anexo IV: Requisitos de habilitación para actividades industriales (Municipalidad de Villa Allende)*

**Documentación: Presentar original y fotocopia**

1. **Formulario F1 de inscripción:** 2(dos) formularios. Deberán firmarse en presencia del empleado municipal o bien con firma certificada.
2. **Informe de libre deuda del local y de funcionalidad:** se solicita en Oficina de Catastro Municipal, presentando contrato de alquiler y cedulón de Tasa a la Propiedad. El inmueble deberá estar libre de deuda y poseer planos aprobados.
3. **DNI** del titular de la actividad. En caso de sociedades DNI del firmante autorizado.
4. Constancia de **Inscripción en AFIP** y/o constancia de **CUIT/CUIL**.
5. **Contrato de alquiler o título de dominio:** de no ser el titular del inmueble, el contrato deberá estar aforado y a nombre del titular de la actividad comercial.
6. **Cumplimentar** requerimientos de Dirección de Ambiente Municipal (Anexos I y/o II)
7. **Libreta de sanidad** del titular y de los empleados.
8. **Sociedades:** contrato social (con última designación de autoridades) e inscripción de la sociedad en el Registro Público. En caso de necesitar Apoderado, adjuntar Poder otorgado.
9. Si declara bajo el régimen de **Convenio Multilateral**, presentar inscripción **(CM 01)**.
10. Según el rubro a inscribir, la oficina de Comercio e Industria podrá requerir de inscripciones o **habilitaciones de otros organismos provinciales o nacionales**, como Impacto Ambiental, Habilitación de Salud Pública, Policía, etc.-
11. **Profesionales:** título habilitante y pago de la matrícula correspondiente.
12. Certificado de Control de Plagas en las actividades que lo requieran.

**Requerimientos básicos de instalación (que no posean requisitos especiales):**

- **Matafuegos** tipo ABC, de 5 Kg. (como mínimo), cargado, precintado y fijo a la pared.
- **Disyuntor diferencial, Luz de Emergencia y Señalización** con la cartelería correspondiente, instalación eléctrica embutida. **Certificado de DESINFECCIONES.** -
- **Higiene general del establecimiento. Poseer baño en condiciones de funcionamiento.**
- **EL INCUMPLIMIENTO DE ÉSTOS REQUISITOS IMPLICARÁ LA CLAUSURA INMEDIATA DE LA ACTIVIDAD**
- **Inspección final de Bomberos:** se solicitará a los establecimientos con superficie cubierta mayor a 100 m<sup>2</sup>, a los encuadrados en la Ordenanza de Espectáculos Públicos, y a los considerados de alto riesgo (fábricas, talleres, pinturerías, vta. de gas, etc.)

Anexo V: Presupuestos varios y listas de precios



**TODO EN EQUIPOS PARA CERVEZA ARTESANAL**

**Bach de Cocción – Pre Armados**

**Cel/SMS/Watsapp: 0353 156579453**

(Se puede cambiar configuración. Quitar o agregar accesorios)

LISTA 2806-2017

FONDO REPUJADO O REDONDEADO (NO RECTO O 90°) – PULIDO SANITARIO. INOX 304 Esp 1,5mm

**Bach 20 lts \$32105 (incluye IVA 10,5%)**

X3 ollas simples de 30 lts c/manijas tapas x3 c/manija whirlpool1 (codo), total x4 valvulasinox termometroinox x3, falso fondo y lluvia Base grupal pintada c/barral y quemadores de 8000 cal x3  
Enfriador1 etapa contra corriente de cobre  
Bombax1 de pvc sanitaria  
Mangueras dunlopy acoples rapidos  
Palainox

**Bach 50 lts \$38062 (incluye IVA 10,5%)**

X2 ollas simples de 50 lts + x1 olla simple de 70 lts c/manijas tapas x3 c/manija whirlpool1 (codo), total x4 valvulasinox termometroinox x3, falso fondo y lluvia Base grupal pintada c/barral y quemadores de 12000 cal x3  
Enfriador1 etapa contra corriente de cobre  
Bombax1 de pvc sanitaria  
Mangueras dunlopy acoples rapidos  
Palainox

**Bach 100 lts \$47512 (incluye IVA 10,5%)**

X2 ollas simples de 90 lts + x1 olla simple de 120 lts c/manijas tapas x3 c/manija whirlpool x2 (codos), total x3 valvulas descargasinox termometroinox x3, falso fondo y lluvia Patas de acero inox individuales y quemadores de 24000 cal x3  
Enfriador2 etapa contra corriente de cobre  
Bombax1 de bronce sanitaria  
Mangueras y acoples  
Palainox

**Bach 150 lts \$55903 (incluye IVA 10,5%)**

X2 ollas simples de 150 lts + x1 olla simple de 200 lts c/manijas tapas x3 c/manija whirlpool x2 (codos), total x3 valvulas descargasinox termometroinox x3, falso fondo y lluvia Patas de acero inox individuales y quemadores de 24000 cal x3  
Enfriador2 etapa contra corriente de cobre  
Bombax1 de bronce inox sanitaria  
Mangueras y acoples  
Palainox

Presupuesto 1: Equipo de Cerveza Artesanal (Fuente: GS, 2017)





## Presupuesto Nro: 4875

Fecha: 21/09/2017

INFINITY ROTOMOLDING

Zamudio 351 Sarandí Avellaneda

Cuit: 30-71182269-7

Atendido por: LILIANA

**Cliente:** Mariano Lezin

**Telefono:**

**Email:** lezin.mariano@gmail.com

Cantidad	Descripcion	P. Unitario	Subtotal
5	Cónico de 175L D69	\$ 2.759,00	\$ 13.795,00
10	Llave de paso desarmable de 3/4"	\$ 170,00	\$ 1.700,00
5	Airlock con conector	\$ 139,00	\$ 695,00
1	DESPACHO	\$ 300,00	\$ 300,00

### Presupuesto 2: Equipo de Cerveza Artesanal (Fuente: Infinity Rotomolding, 2017)



Nuevo - 52 vendidos

#### Tubo Co2 De 1 M3 + Regulador Carbonatar Cerveza 2 Manometros

★★★★★ 3 opiniones

\$ 5.490

Pagá en hasta 12 cuotas



Más opciones

Entrega a acordar con el vendedor

MUNRO, Buenos Aires

Consultar costos

¡Último disponible!

Comprar

Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

### Presupuesto 3: Equipo de Cerveza Artesanal (Fuente: Máquinas y Herramientas Munro, 2017)



2012 - 82.000 km

**Fiat Fiorino 1.3 Fire Confort**   
**AA DA**

**\$ 145.000**

Escribí tu consulta...

**Preguntar**

**Presupuesto 4: Equipo de Cerveza Artesanal (Fuente: Mercadolibre.com, 2017)**

**CIBART S.R.L.**

Calderon de la Barca 425 - Cordoba  
Tel/Fax. +54 (0351) 473-0605  
E-mail: info@cibart.com.ar

**LISTA DE PRECIOS**

Fecha 12/09/17 - 13:40

Pag. 1 de 11

Cod.Art.	Desc.Artículo	Precio
<b>Grupo: ACCESORIOS VARIOS</b>		
248	ESPIGA SALIDA 1/2 ROSCA MACHO DE 3/4	69.70
249	TUERCA PLANA DE 1/2" - PARA CANILLA ESFERICA	58.81
250	ESPIGA DE 1/2" ROSCA HEMBRA SALIDA 1/2" BRONC	54.45
253	ESPIGA DE 1/2" ROSCA MACHO - SALIDA 8 MM	54.15
626	NIPLE DE 1/2" ACERO INOXIDABLE	54.45
627	MEDIO NIPLE DE 1/2" ACERO INOXIDABLE	43.56
628	MEDIA CUPLA DE 1/2" ACERO INOXIDABLE	65.34
629	CUPLA DE 1/4" ACERO INOXIDABLE PARA TERMOMETR	67.88
630	TAPA DE 1/2" ACERO INOXIDABLE	54.45
631	ESPIGA DE 1/2" ROSCA HEMBRA - SALIDA 8 MM	54.45
632	ENTREROSCA DE 1/2"X 1/2"+ VIROLA + TUERCA 1/2	270.07
633	ENTREROSCA DE 1/2"X 3/8"+ VIROLA + TUERCA	183.41
671	CODO ROSCADO DE 3/8" ACERO INOXIDABLE	54.45
672	CODO A 90 DE 25,4 MM PARA SOLDAR - ACERO INOX	113.26
755	REDUCCION 5/8 MACHO A 1/2 HEMBRA P/ CONECTOR	65.34
<b>Grupo: AZUCARES FERMENTABLES</b>		
438	PASTILLAS CARBONATADORAS	43.02
439	AZUCAR CERVECERA	77.56
753	AZUCAR DE MAIZ X 25 KG	1,433.65
762	MALTOSA X 5 KG.	350.98
85	AZUCAR DE MAIZ X 1 KG (CORN SUGAR)	74.19
86	AZUCAR DE MAIZ X 5 KG (CORN SUGAR)	328.89
900	MALTOSA X 1 KG.	79.19
<b>Grupo: AZUCARES NO FERMENTABLES</b>		
590	LACTOSA X 1 KG.	79.33
591	LACTOSA X 5 KG.	351.33
683	LACTOSA X 25 KG.	1,530.41
702	MALTODEXTRINA X 5 KG.	328.89
761	MALTODEXTRINA X 25 KG.	1,433.65
901	MALTODEXTRINA X 1 KG.	74.19
<b>Grupo: CLARIFICANTES</b>		
634	GELATINA CLARIFICANTE PARA BEBIDAS X 1 KG	843.98
636	GELATINA CLARIFICANTE PARA BEBIDAS X 100 GRS.	98.21
87	IRISH MOSS X 100 GRS.	76.84
89	IRISH MOSS X 1 KG	614.68
92	WHIRFLOCK X 100 GRS	298.04
94	WHIRFLOCK X 1 KG	2,384.31
95	ISINGLASS X 100 GRS.	308.63
97	ISINGLASS X 1 KG	2,469.01

**Presupuesto 5: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017)**

**CIBART S.R.L.**  
 Calderon de la Barca 425 - Cordoba  
 Tel/Fax. +54 (0351) 473-0605  
 E-mail: info@cibart.com.ar

**LISTA DE PRECIOS**

Fecha 12/09/17 - 13:40

Pag. 5 de 11

Cod.Art.	Desc.Artículo	Precio
256	CANILLA PLASTICA C/ MANGA FERMENTADORES 1/2"	103.42
260	ORINGS PARA FERMENTADORES	40.66
411	TRAMPA DE AIRE - AIRLOCK - MOD. BURBUJA	36.71
481	JUNTAS BLANCAS P/FERMENTADOR X2 TIPO ALL BEER	71.87
574	PIEDRA OXIGENADORA MINERAL - DE COLOR	24.05
582	SERPENTINA DE INOXIDABLE P/FERMENTADOR - 150-	2,640.39
752	SERPENTINA DE INOXIDABLE P/FERMENTADOR - 300-	4,646.48
928	ORING PARA INSTALAR AIRLOCK	11.91
<b>Grupo: EQUIP FERMENTACION FERMENTAD</b>		
120	BOTELLON FERMENTADOR DE 20 LITROS CON CANILLA	176.85
121	FERMENTADOR CILINDROCONICO DE 60 LTS. - SOLO	1,432.64
122	FERMENTADOR CILINDROCONICO DE 150 LTS. - SOLO	2,710.40
123	FERMENTADOR CILINDROCONICO DE 230 LTS - SOLO	3,291.20
124	FERMENTADOR CILINDROCONICO DE 300 LTS. - SOLO	4,840.00
125	FERMENTADOR CILINDROCONICO DE 400 LTS - SOLO	6,921.20
126	FERMENTADOR CILINDROCONICO DE 60 LTS COMPLETO	2,079.26
127	FERMENTADOR CILINDROCONICO 150 LTS. COMPLETO	3,550.62
128	FERMENTADOR CILINDROCONICO 230 LTS. COMPLETO	4,131.42
129	FERMENTADOR CILINDROCONICO 300 LTS. COMPLETO	7,471.02
130	FERMENTADOR CILINDROCONICO 400 LTS. COMPLETO	9,503.82
<b>Grupo: EQUIPAMIENTO FILTRADO AGUA</b>		
174	FILTRO DE CARBON ACTIVADO	1,573.09
175	CARTUCHO DE CARBON ACTIVADO - REPUESTO	536.70
176	FILTRO DE CARBON ACTIVADO Y RESINA	1,778.97
177	CARTUCHO DE CARBONO ACTIVADO MAS RESINA	800.05
637	CARCASA DE 10" PARA FILTRO	1,083.98
669	CARTUCHO DE RESINA ABLANDADORA - REPUESTO	517.28
670	FILTRO DE RESINA ABLANDADORA	1,592.75

**Presupuesto 6: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017)**

**CIBART S.R.L.**  
Calderon de la Barca 425 - Cordoba  
Tel/Fax. +54 (0351) 473-0605  
E-mail: info@cibart.com.ar

**LISTA DE PRECIOS**  
Fecha 12/09/17 - 13:40  
Pag. 6 de 11

Cod.Art.	Desc.Articulo	Precio
<b>Grupo: EQUIPAMIENTO MEDICION PRESION</b>		
107	MANOMETRO ESCALA 0 - 4 KG/CM2	187.31
111	REGULADOR DE PRESION CO2 - 2 MANOMETROS	1,498.60
112	VALVULA REDUCTORA P/CHOPERAS USO DISCONTINUO	193.60
394	SALIDA DOBLE PARA REGULADOR DE CO2	599.78
557	MANOMETRO ESCALA 0-300 KG/CM2 PARA REGULADOR	178.60
597	MANOMETRO ESCALA 0 - 4 o 7 KG/CM2 - WINTERS	250.47
<b>Grupo: EQUIPAMIENTO MEDIC TEMPERATURA</b>		
100	TERMOMETRO DIGITAL -40C A 150C	530.88
101	TERMOMETRO ADHESIVO RANGO 18°C - 32°C	60.35
102	TERMOMETRO DE MAX. Y MIN. P/SALA FERMENTACION	433.56
596	TERMOMETRO ACERO INOXIDABLE 0-100°C - WINTER	795.97
98	TERMOMETRO VIDRIO 0 - 110C	93.59
99	TERMOMETRO FLOTANTE 0-110C	180.52
<b>Grupo: EQUIPAMIENTO MEDICION TIEMPO</b>		
423	RELOJ TEMPORIZADOR	191.66
<b>Grupo: EQUIPAMIENTO MOLIENDA</b>		
198	MOLINO A RODILLO MANUAL - TOLVA DE 4 KG	10,061.03
199	MOLINO A DISCO	2,144.58
200	MOLINO A RODILLO - MOTORIZADO 2 HP - 800 KG/H	46,269.61
960	MOLINO A RODILLO A MOTOR - TOLVA DE 4 KG	17,320.88
<b>Grupo: EQUIPAMIENTO TRASVASE ACCESORI</b>		
197	BALDE DE 20 LITROS PLASTICO GRADO ALIMENTICIO	156.68
244	ABRAZADERAS ACERO INOXIDABLE - GRANDES 16-27	14.99
245	ABRAZADERAS ACERO INOXIDABLE - CHICAS 10-16 M	14.48
254	CANILLA DE PASO 1/2" HEMBRA-HEMBRA	106.73
258	ACOPLE RAPIDO MACHO DE 1/2" - ROSCA MACHO	50.94
259	ACOPLE RAPIDO MACHO DE 1/2" - ROSCA HEMBRA	50.94
390	ACOPLE RAPIDO HEMBRA DE 3/4"	168.88
391	ACOPLE RAPIDO MACHO DE 3/4" - ROSCA HEMBRA	53.18
583	TRASVASADOR CON FUELLE	261.94
624	CANILLA DE PASO 3/4" HEMBRA-HEMBRA	152.25
799	CANILLA PLASTICA 3/4 - ITALIANA	76.78
<b>Grupo: EQUIPAMIENTO TRASVASE BOMBAS</b>		
191	BOMBA DE TRASVASE DE 27 W - 220 VOLTS	518.79
463	BOMBA DRILL PARA TRASVASE DE LIQUIDO - BRONCE	2,480.50
554	BOMBA DE TRASVASE CIBART-BREW 1/4 HP SANITARI	11,480.24

**Presupuesto 7: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017)**

**CIBART S.R.L.**  
 Calderon de la Barca 425 - Cordoba  
 Tel/Fax: +54 (0351) 473-0605  
 E-mail: info@cibart.com.ar

**LISTA DE PRECIOS**

Fecha 12/09/17 - 13:40

Pag. 8 de 11

Cod.Art.	Desc.Artículo	Precio
<b>Grupo: LEVADURA CERVEZA LAGER</b>		
313	LEVADURA DIAMOND X 500 GRS. - LAGER	1,704.59
693	LEVADURA W34/70 LAGER X 11,5 GRS	94.20
75	LEVADURA S-23 LAGER X 11,5 GRS	79.59
82	LEVADURA S-23 LAGER X 500 GRS	1,819.80
83	LEVADURA W34/70 LAGER X 500 GRS	1,954.96
958	LEVADURA S-189 - SAFLAGER X 500 GRS.	2,109.67
<b>Grupo: LIMPIEZA EQUIPAMIENTO</b>		
142	CEPILLO PARA BOTELLAS - NYLON	127.05
143	CEPILLO PARA FERMENTADORES - NYLON	279.51
144	CEPILLO PARA AIRLOCKS	43.20
170	SANITIZADOR DE BOTELLAS A PRESION	551.66
171	RACK DE BOTELLAS GIRATORIO - ESCURRIDOR BOTEL	866.81
375	RACK DE BOTELLAS FIJO 45 POS - ESCURRIDOR	492.13
376	RACK DE BOTELLAS FIJO 81 POS - ESCURRIDOR	642.95
383	LAVADOR DE BOTELLAS	199.61
558	PULVERIZADOR DE 500 CM3 PARA ALCOHOL	33.03
682	SANITIZANTE IODOSFORO X 1 LT - FE109	197.65
694	REPUESTO - CEPILLO LAVADOR DE BOTELLA GIRATOR	191.71
699	CEPILLO LAVADOR DE BOTELLAS GIRATORIO	409.34
794	SANITIZADOR DE BOTELLAS A PRESION MODELO SPIN	302.87
926	LAVADORA DE BOTELLAS HIDRAULICA	3,492.54
929	REPUESTO - CEPILLO LAVADORA DE BOTELLA HIDRAU	367.14
975	LAVADORA DE VASOS A PRESION SIMPLE	2,260.85
976	LAVADORA DE VASOS A PRESION CON DOBLE BANDEJA	2,915.80
977	LAVADORA DE VASOS A PRESION CON APOYO LARGO	3,379.53
978	BACHA CON LAVADORA DE VASOS A PRESION CIPIE	4,192.65
979	BACHA CON LAVADORA DE VASO PRESION BAJO MESA	2,731.58

**Presupuesto 8: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017)**

<b>Grupo: LIMPIEZA INSUMOS</b>		
406	ESPONJA PARA LIMPIEZA	17.01
607	DETERGENTE ALCALINO EN POLVO X 1 KG - FE129C	153.73
608	DETERGENTE ACIDO LIQUIDO X 1 LT - FE112C	165.71
609	SANITIZANTE ACIDO PERACETICO X 1 LT FE115C	159.72
610	SANITIZANTE ACIDO PERACETICO X 5 LT - FE115C	728.72
611	DETERGENTE NEUTRO P/ ALUMINIO X 1 KG - FE105	153.73
655	DETERGENTE ALCALINO EN POLVO X 5 KG - FE129C	698.78
657	DETERGENTE NEUTRO PARA ALUMINIO X 5 KG - FE10	698.78
684	SANITIZANTE IODOSFORO X 5 LT - FE109	878.46
756	SANITIZANTE STAR SAN X 1 LT FE116	239.58
769	SANITIZANTE STAR SAN X 5 LT FE116	1,098.08
874	DETERGENTE ALCALINO EN POLVO X 20 KG - FE129C	2,196.15
876	SANITIZANTE IODOSFORO X 20 LT - FE109	3,074.61
877	DETERGENTE ACIDO LIQUIDO X 20 LT - FE112C	2,435.73
878	DETERGENTE NEUTRO PARA ALUMINIO X 20 KG - FE1	2,196.15
879	SANITIZANTE STAR SAN X 20 LT FE116	3,953.07
880	SANITIZANTE ACIDO PERACETICO X 20 LT - FE115C	2,395.80
<b>Grupo: LUPULO IMPORTADO EN PELLETS</b>		
293	LUPULO TETTNANGER X 5 KG	5,209.05
61	LUPULO ENGLISH GOLDING X 1 KG	1,334.41
63	LUPULO FUGGLE X 1 KG.	1,334.41
65	LUPULO HALLERTAUER TRADITION X 1 KG	912.82
67	LUPULO TETTNANGER X 1KG	1,141.03
688	LUPULO SPALTER SELECT X 5 KG.	3,906.79
689	LUPULO SPALTER SELECT X 1 KG	855.77
69	LUPULO SAAZ X 1 KG	1,426.29
690	LUPULO SPALTER SELECT X 100 GRS	107.90

**Presupuesto 9: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017)**

**CIBART S.R.L.**  
 Calderon de la Barca 425 - Cordoba  
 Tel/Fax. +54 (0351) 473-0605  
 E-mail: info@cibart.com.ar

**LISTA DE PRECIOS**  
 Fecha 12/09/17 - 13:40  
 Pag. 10 de 11

Cod.Art.	Desc.Articulo	Precio
827	MALTA PEATED X 1 KG - BESTMALZ	54.17
828	MALTA ROASTED BARLEY X 1 KG - BESTMALZ	54.17
829	MALTA CARAMEL MUNICH I X 1 KG - BESTMALZ	54.17
830	MALTA CARAMEL MUNICH II X 1 KG - BESTMALZ	54.17
842	MALTA PEATED X 5 KG - BESTMALZ	250.03
849	MALTA CARAMEL HELL X 25 KG - BESTMALZ	1,041.81
851	MALTA CARAMEL AMBER X 25 KG - BESTMALZ	1,041.81
853	MALTA CHOCOLATE X 25 KG - BESTMALZ	1,041.81
854	MALTA BLACK MALT X 25 KG - BESTMALZ	1,041.81
855	MALTA BLACK MALT EXTRA X 25 KG - BESTMALZ	1,041.81
858	MALTA PEATED X 25 KG - BESTMALZ	1,041.81
859	MALTA ROASTED BARLEY X 25 KG - BESTMALZ	1,041.81
860	MALTA CARAMEL MUNICH I X 25 KG - BESTMALZ	1,041.81
861	MALTA CARAMEL MUNICH II X 25 KG - BESTMALZ	1,041.81
<b>Grupo: MALTA ESPECIAL NACIONAL</b>		
10	MALTA CARAMELO 60L MALTEAR X 25 KG	771.07
15	MALTA CARAMELO 30L MALTEAR X 25 KG	771.07
16	MALTA CHOCOLATE MALTEAR X 25 KG	771.07
17	MALTA NEGRA MALTEAR X 25 KG	771.07
18	CEBADA TOSTADA MALTEAR X 25 KG	771.07
19	MALTA CARAMELO 120L MALTEAR X 25 KG	771.07
26	MALTA CARAMELO 30L MALTEAR X 1 KG	42.17
309	AVENA ARROLLADA X 1 KG	46.14
32	MALTA CARAMELO 60L MALTEAR X 1 KG	42.17
35	MALTA CARAMELO 120L MALTEAR X 1 KG	42.17
41	MALTA CHOCOLATE MALTEAR X 1 KG	42.17
44	MALTA NEGRA MALTEAR X 1 KG	41.99
47	CEBADA TOSTADA MALTEAR X 1 KG	42.17
613	TRIGO MALTEADO MALTEAR X 1 KG.	32.27
678	AVENA ARROLLADA X 30 KG	1,072.54
757	MALTA CARAPILS MALTEAR X 25 KG	771.07
758	MALTA CARAPILS MALTEAR X 1 KG	42.17
765	MALTA MELANOIDINA MALTEAR X 25 KG	771.07
766	MALTA MELANOIDINA MALTEAR X 1 KG	42.17
810	TRIGO MALTEADO MALTEAR X 25 KG.	591.05

Presupuesto 10: Lista de Precios de Insumos para Cerveza Artesanal (Fuente: Cibart S.R.L. , 2017)