



## **MBA – MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

### **TESINA**

### **ENTREPRENEURSHIP Y BUSINESS PLAN DEVELOPMENT**

TÍTULO:

**EXISTE UNA OPORTUNIDAD PARA LA CERVEZA ARTESANAL PREMIUM  
PERSONALIZADA?**

PROFESORES:

FRANCISCO PERTIERRA CÁNEPA

CAROLINA PAVÍA

ALUMNO:

DIEGO FEDERICO BAGNATO

OCTUBRE DE 2015

**TABLA DE CONTENIDOS**

INTRODUCCIÓN.....	1
METODOLOGÍA.....	4
DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	6
1. Mercado y entorno del proyecto .....	6
2. Producto.....	22
3. La Oportunidad.....	33
4. Estado actual y plan de desarrollo del proyecto .....	42
5. Operaciones .....	44
6. Análisis de riesgos .....	50
7. Aspectos económicos .....	52
8. Planeamiento financiero del emprendimiento .....	55
9. Propuesta / Deal.....	59
10. Análisis de los criterios de Oportunidad.....	60
CONCLUSIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA .....	64
ANEXOS .....	66
1. Encuesta sobre consumo de bebidas en establecimientos gastronómicos.....	66
2. Encuesta sobre venta de bebidas en establecimientos gastronómicos.....	72
3. Proyección de ventas [unidades] .....	81
4. Detalles sobre inversión del emprendimiento .....	82
5. Premisas para elaboración de proyecciones económico financieras .....	84
6. Análisis de costos unitarios según volumen de producción .....	85
7. Estado de resultados pro forma. Indicadores del emprendimiento.....	86
8. Tabla de análisis de los criterios de Oportunidad.....	86

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta Tesina es evaluar la existencia de una oportunidad de negocios en la comercialización de cerveza artesanal mediante los fundamentos y enfoques teóricos de la disciplina del Entrepreneurship.

El Entrepreneurship es una forma de pensar, razonar y actuar de manera obsesiva en la oportunidad, mediante un abordaje holístico y un liderazgo balanceado con el propósito de crear y capturar valor. El entrepreneurship resulta en la creación, incremento, reconocimiento y renovación de valor.<sup>1</sup>

El corazón del proceso es la creación y/o reconocimiento de oportunidades, seguida por la voluntad e iniciativa para tomar dichas oportunidades.<sup>2</sup>

Asimismo, un Plan de Negocios será el articulador de los méritos, requerimientos, riesgos y retornos potenciales de la oportunidad y cómo ésta será alcanzada.<sup>3</sup> Por este motivo, el trabajo se encuadra en la aplicación del desarrollo de un Plan de Negocios con la finalidad de poner a prueba la hipótesis de este trabajo respecto a la existencia de una oportunidad de negocios.

Considerando el marco teórico antes descrito, se plantea a continuación, el problema detectado que se someterá a análisis durante el desarrollo de este trabajo.

Si una persona se sienta en un restaurante, un bar o pub recibe normalmente un menú de comidas más una carta de bebidas alcohólicas, que incluye vinos, tragos o cervezas según sea el caso. Salvo que, específicamente vayamos a un restaurante que sea una franquicia de una cervecería artesanal o un bar que fabrique la mayoría de las cervezas que vende, los que se denominan brewpubs<sup>4</sup>, la oferta de bebidas alcohólicas en establecimientos gastronómicos está limitada a los vinos en sus distintas gamas, a los aperitivos o tragos largos y a las marcas de alguna de las grandes cervecerías industriales que operan en Argentina como ser, AB InBev (Quilmes), SABMiller (Isenbeck), CCU S.A. (Heineken, Corona).

---

<sup>1</sup> Timmons, Jeffrey; Spinelli, Stephen Jr. “New Venture Creation – Entrepreneurship for de 21<sup>st</sup> Century” Mc Graw Hill, Inc. ISBN 9780071276320 (2008) –Pg. 101

<sup>2</sup> Ibidem. Pg. 101

<sup>3</sup> Ibidem. Pg. 367

<sup>4</sup> Bamforth, Charles. “Beer. Tap Into the Art and Science of Brewing”, 2<sup>nd</sup> Ed., Oxford University Press, Inc. ISBN 0-19-515479-7 (2003) – Pg. 14

Ante la oferta de comidas y bebidas alcohólicas, el consumidor tiende a buscar una combinación o maridaje<sup>5</sup> que genere armonía entre los sabores del plato y las notas características de la bebida. Dicho de otra manera, lograr que ninguno de los dos sabores sobresalga o evitar que se generen nuevos sabores no deseados.<sup>6</sup>

Considerando lo anterior, ocurre que, en la mayoría de los casos, el maridaje de comidas y bebidas se asocia a los vinos y espumantes, siendo el maridaje con otras bebidas menos difundido.

Ahora bien, ¿por qué se observan diferencias entre la exclusividad de los vinos frente a las cervezas a la hora de maridar con las comidas que ofrece un establecimiento gastronómico? Esto puede darse por costumbre o por oferta. Si se consideran las cervezas industriales, antes mencionadas, todas ellas cervezas tipo lager ligeras, el maridaje con comidas resulta limitado.

De esta manera, se llega al planteo del problema en este trabajo, el que se resume en las siguientes preguntas. 1-¿Por qué los establecimientos gastronómicos no proponen el maridaje de sus comidas con Cervezas Artesanales Premium? 2-¿Representa una oportunidad de negocios llegar, mediante una alianza o relación comercial, a determinados establecimientos gastronómicos con una cerveza artesanal premium, que sea personalizada e individual para cada uno? Considerando la pregunta anterior, 3-¿Qué tipo de relación contractual habría que desarrollar con los establecimientos gastronómicos?

Asimismo, cabe destacar que la cerveza es la bebida más consumida en Argentina y mantiene este liderazgo desde los años noventa.<sup>7</sup> A lo largo de los últimos diez años, su consumo se incrementó un 39,4% para alcanzar un volumen per cápita de 44,5 litros en el año 2014.

---

<sup>5</sup> Diccionario de la Real Academia: Maridaje (de maridar) 1. m. Enlace, unión y conformidad de los casados. 2. m. Unión, analogía o conformidad con que algunas cosas se enlazan o corresponden entre sí; p. ej., la unión de la vid y el olmo, la buena correspondencia de dos o más colores, etc.

<sup>6</sup> Fuente: <http://maridajegourmet.com/maridajes/vinosycomidas/maridaje-vinos-comidas/index.html> (06/07/2015)

<sup>7</sup> Gros, Martín. "Subió el consumo de alcohol, pero cambió la forma de beber." Clarín. Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. Online. [http://www.clarin.com/sociedad/alcohol-consumo-cambio-de-habito\\_0\\_1311468931.html](http://www.clarin.com/sociedad/alcohol-consumo-cambio-de-habito_0_1311468931.html) (27/02/2015) basada en Lazarte Horacio. Informe de Análisis Sectorial - Bebidas. Consultora ABCEB. <http://www.abeceb.com/web/content/show/672360/entre-las-bebidas-alcoholicas-la-decada-ganada-fue-para-el-fernet> (13/01/2014)

Por un lado, se encuentran las cervezas industriales, producidas por 3 players principales del mercado: AB InBev (Quilmes), SABMiller (Isenbeck), CCU S.A. (Heineken, Corona). Como se mencionó anteriormente, se trata de productos tipo Lager y debido al agregado de “adjuntos”, denominación que se le da a los granos no malteados, como ser arroz, maíz, algunas de estas cervezas son más ligeras y menos costosas para iguales volúmenes de alcohol obtenido. En estos casos el maridaje entre cervezas y comidas es limitado y mayormente se da en épocas de altas temperaturas.

Por otro lado se encuentran las cervezas artesanales premium que son aquellas producidas por cervecerías denominadas “craft”<sup>8</sup>, micro o nano según la escala de producción anual. El mercado de las cervezas premium en Argentina está creciendo por encima de 20% anual.<sup>9</sup>

Teniendo en cuenta esta distinción entre las cervezas, debe considerarse que los grandes productores cerveceros carecen de flexibilidad operativa para alcanzar a consumidores que aprecian un producto personalizado, de alta calidad y complejidad.

El paladar de los consumidores busca carácter en el producto, mediante la interrelación de sabores únicos e individuales. Las grandes cervecerías poseen el conocimiento para desarrollar este tipo de productos, pero sus equipos son demasiado grandes para estos mercados, sus gerentes de costos buscan producir cervezas bajas en materia prima y sus gerentes de marketing creen que pueden pensar en pequeño, pero no lo suficiente. Para tener cervezas individuales, necesitamos cervecerías pequeñas<sup>10</sup>.

Ahora bien, al referirse a las costumbres debe considerarse que, en Argentina, el término y título de Sommelier<sup>11</sup> está mayormente asociado al servicio y maridaje de vinos, dejando a la cerveza relegada al maridaje con quesos, ahumados y encurtidos.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Craft: Denoting or relating to food or drink made in a traditional or non-mechanized way by an individual or a small company – Definición de lo relativo a la comida o bebida realizada en un modo tradicional no mecanizado por una persona o pequeña compañía. Online. <http://www.oxforddictionaries.com/>

<sup>9</sup> Grimaldi, Mariana. "El señor de las Cervezas". THX Medios S.A. Online.

<http://blogs.infobae.com/emprendedores/2013/05/21/el-senor-de-las-cervezas/> Nota a Martín Boan, emprendedor de negocios relacionados con la cerveza Premium. (05/07/2015)

<sup>10</sup> Calagione, Sam. “Brewing Up a Business – Adventures in Beer from the Founder of Dogfish Head Craft Brewery”. Revised and Updated. John Wileys & Sons, Inc. ISBN 978-1-118-06187-9 (ebook). (2011). Prefacio por Michael Jackson (autor de best-sellers sobre cervezas y whiskeys)

<sup>11</sup> Sommelier: a waiter in a restaurant who has charge of wines and their service: a wine steward. Online. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/sommelier> (06/07/2015)

<sup>12</sup> Escuela Argentina de Sommeliers. Cursos. Online.

[http://sommeliers.com.ar/mendoza/mendoza\\_cursos-52/introduccion\\_al\\_mundo\\_de\\_las\\_cervezas-38](http://sommeliers.com.ar/mendoza/mendoza_cursos-52/introduccion_al_mundo_de_las_cervezas-38). (06/07/2015)

Solamente una institución brinda capacitación formal sobre el maridaje de comidas y cervezas.<sup>13</sup>

Distinto es el panorama a nivel internacional, en que la capacitación del sommelier abarca, aparte de los vinos, a bebidas destiladas, espirituosas, cervezas y sidras.<sup>14</sup> Esto no hace más que evidenciar la orientación local del sommelier hacia el maridaje de alimentos mayormente con vinos.

Con la definición del problema y considerando los antecedentes descritos, se plantean a continuación los objetivos del trabajo.

Los objetivos del trabajo comprenden, en primer lugar, el análisis de la oportunidad de negocios que se enfoca en una estrategia de nicho de mercado, al cual se pretende llegar mediante un producto individual y personalizado, captando la atención de consumidores que deseen experimentar nuevos sabores y maridajes. Se entiende por producto individual y personalizado a una cerveza artesanal cuya receta es diseñada específicamente para el establecimiento gastronómico, adaptada a la gastronomía ofrecida por el cliente.

Asimismo, se pretende distinguir a los consumidores del producto y a los clientes del emprendimiento.

Finalmente, se formulan conclusiones acerca de la oportunidad de negocios lo que será fundamental para poder avanzar en el desarrollo del Plan de Negocios.

Habiendo enunciado estos objetivos y teniendo en cuenta el planteo del problema antes formulado, se pone en consideración la existencia de una oportunidad de negocios en el mercado de los establecimientos gastronómicos. Nos referimos particularmente a la posibilidad de ingresar y abastecer de manera rentable un mercado de establecimientos gastronómicos, mediante una cerveza artesanal premium personalizada e individual para cada establecimiento.

## **METODOLOGÍA**

La metodología que se emplea en el desarrollo del trabajo consiste en determinar un modelo de negocios, identificando en éste los cuatro procesos utilizados por una

---

<sup>13</sup> Centro de Cata de Cervezas – Beer Sommelier. Online.  
<http://centrodecatadecerveza.com/cursos/beersommelier> (06/07/2015)

<sup>14</sup> The Court of Masters Sommeliers. Master Sommelier Diploma Examination. Online.  
<http://www.mastersommeliers.org/Pages.aspx/Master-Sommelier-Diploma-Exam> (06/07/2015)

empresa para generar beneficios: Ingresos (fuentes y modelos de ingresos), Egresos (costos claves y estructura de costos), Inversión y Factores Críticos<sup>15</sup>

El modelo de negocios sienta las bases para el desarrollo del plan de negocios. Este plan se estructura de acuerdo a una Guía para Business Plan.<sup>16</sup>

Los contenidos principales del plan, que se desarrollan a efectos de cumplir con los objetivos de este trabajo, se detallan a continuación:

- Investigación y Análisis del Mercado: Comprende la realización de una investigación mediante dos encuestas. Una dirigida a consumidores potenciales y otra a establecimientos gastronómicos. El objetivo de la investigación y el análisis del mercado es obtener una estimación de la demanda y caracterizar el estado situacional del emprendimiento. Asimismo, permitirán determinar si el emprendimiento es capaz de captar una porción del mercado respecto de sus competidores.<sup>17</sup>
- El Producto: Provee un detalle del concepto y la cerveza artesanal, así como la estrategia de ingreso al mercado y la ventaja competitiva.
- Plan de Marketing: Establece el posicionamiento del emprendimiento y posteriormente define el Precio, Publicidad y Distribución, que conjuntamente con el Producto conforman las “4P” del marketing mix, es decir, las herramientas de marketing que se emplean para alcanzar los objetivos de marketing en el mercado meta.<sup>18</sup>
- Estado Actual del Emprendimiento y Plan de Desarrollo: Comprende el análisis del proyecto en su estado actual y el planeamiento de su desarrollo. Esta etapa del business plan conforma la base para poder explicar las fases de operación del emprendimiento y posteriormente el diseño del plan económico.
- Operaciones: Describe el planeamiento de las operaciones y las instalaciones necesarias que determinarán la inversión.
- Análisis de Riesgos: Comprende el mapeo de riesgos y las acciones requeridas para mitigar su impacto, eliminarlos o eventualmente aceptarlos.

---

<sup>15</sup> Cettolo, Gustavo; Cohen, Agustín. *Entrepreneurship Intrapreneurship Corporativo*. UCEMA (2015) – Material de Cátedra. Parte 2

<sup>16</sup> Timmons, Jeffrey; Spinelli, Stephen Jr. “New Venture Creation – Entrepreneurship for de 21st Century” Mc Graw Hill, Inc. ISBN 9780071276320 (2008) – Pg. 373 y Exhibit 11.2

<sup>17</sup> Ibidem. Pg. 379

<sup>18</sup> Kotler, Philip. “Dirección de Marketing”. Décima Edición. Prentice Hall, Inc. ISBN 968-444-442-3 (2001)

- Aspectos Económicos: Contempla el planeamiento económico del emprendimiento, considerando los costos operativos y la inversión de capital a lo largo del tiempo
- Plan Financiero del Emprendimiento: Esta etapa incluye los flujos de fondos, como también los índices de rentabilidad del proyecto. Al completar esta fase del business plan, se obtienen los indicadores de rentabilidad que, junto con las fases anteriores permiten crear el resumen ejecutivo y plantear conclusiones acerca de la oportunidad de negocio.

En función de las distintas fases del plan de negocios desarrolladas, se elaborarán las conclusiones al respecto de la hipótesis de trabajo planteada.

## **DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Considerando la metodología indicada en la sección anterior, se elaboran, a continuación, los principales contenidos del Plan de Negocios, que brindarán soporte al análisis de la oportunidad de negocios y al cumplimiento de los objetivos del trabajo.

### **1. Mercado y entorno del proyecto**

Para comenzar con el desarrollo, y dando cumplimiento a la metodología antes detallada, se realiza un estudio del mercado considerando el consumo y venta de bebidas alcohólicas que permite luego estimar un potencial mercado que pueden ocupar las cervezas artesanales personalizadas. Este estudio permite también determinar si existe una oportunidad de negocios.

#### **1.1. Investigación del mercado**

La investigación realizada consta de encuestas llevadas a cabo en dos etapas. Las encuestas se realizan a través de internet mediante el empleo de la herramienta Google Forms<sup>19</sup>. En primer lugar se realiza la encuesta dirigida a consumidores de bebidas alcohólicas en establecimientos gastronómicos (Anexo 1). Esta encuesta tiene por objetivo relevar los sitios de consumo preferidos, frecuencias y estimación de volúmenes consumidos. Asimismo, se incluyen preguntas orientadas a la cerveza

---

<sup>19</sup> Google Inc. "About Google Forms". Online. <https://www.google.com/forms/about/> (01/07/2015)

artesanal y la disposición de los consumidores a elegir una cerveza artesanal que maride con la oferta gastronómica del establecimiento.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta orientada a consumidores, se realiza una segunda encuesta dirigida a establecimientos gastronómicos (Anexo 2). En este caso, el objetivo está centrado en obtener volúmenes de ventas por cada bebida y evaluar la disposición de los establecimientos gastronómicos para implementar una cerveza artesanal personalizada que maride con la oferta de ese local.

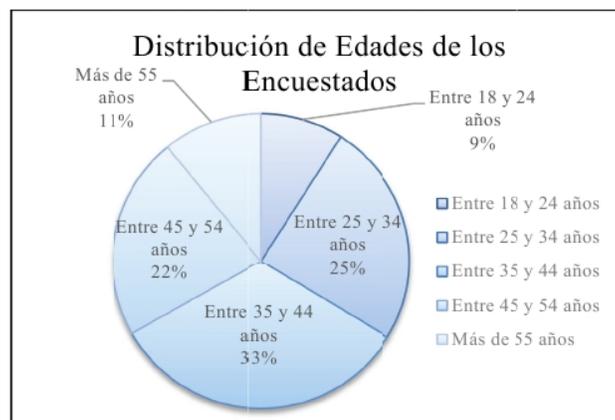
Empleando los resultados observados en ambas encuestas antes mencionadas se pretende modelar un mercado potencial para el emprendimiento, combinando la preferencia de los consumidores y los volúmenes de venta de bebidas de aquellos establecimientos dispuestos a incorporar una cerveza artesanal personalizada.

### Encuesta sobre consumo de bebidas

Considerando en primer lugar la encuesta realizada a 211 consumidores, cabe destacar que la encuesta fue completada por un 60% de mujeres y 40% de varones.

Considerando la distribución de edades, se destaca que más de un 80% de la muestra se encuentra entre los 25 y los 54 años. La distribución de edades se muestra a continuación:

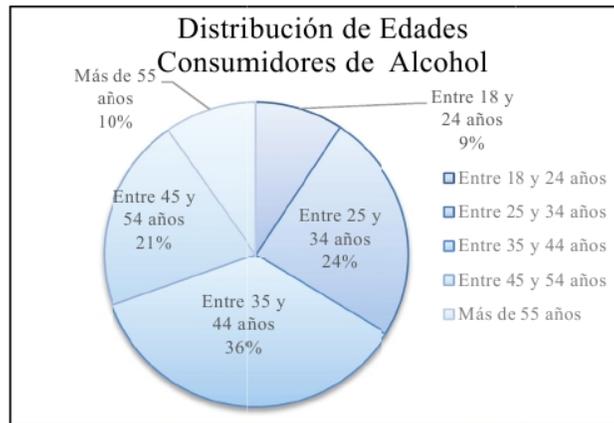
Ilustración I. Distribución de Edades de los Encuestados



Posteriormente, se consulta si los encuestados beben alcohol. En este caso, el 94% de los varones encuestados indica que bebe alcohol, mientras que un 83% de las mujeres contesta afirmativamente a esta pregunta. En total son 184 casos sobre los 211 encuestados que afirman tomar bebidas alcohólicas, es decir, un 87% de la muestra.

Ahora bien, considerando a los que beben alcohol, la distribución de edades resulta similar a la de la muestra general, apenas más concentrada sobre el rango de 35 a 44 años. La distribución de edades entre encuestados que beben alcohol es:

Ilustración II. Distribución de Edades de los Consumidores de Alcohol



Asimismo, al considerar nuevamente a los que dicen consumir bebidas alcohólicas, cabe destacar que más del 80% de los encuestados indicó tener un nivel de estudio completo ya sea terciario, universitario o de posgrado, siendo más del 40% graduados universitarios. Contemplando únicamente a aquellos que beben alcohol, el nivel de educación de los encuestados se distribuye de la siguiente manera:

Ilustración III. Nivel de Estudios de los Consumidores de Alcohol



Continuando con el análisis de los consumidores de bebidas alcohólicas también debe mencionarse que casi el 83% de los encuestados dijo beber tanto en restaurantes como en bares, pubs o resto bar, casi un 10% indicó consumir solamente en restaurantes, un 4% solamente en bares, pubs o resto bar y el restante 3% indica beber en lugares

distintos a los mencionados anteriormente, lo que podría significar que beben en sitios o eventos privados.

Considerando los datos anteriores, el estudio permite caracterizar a los consumidores de bebidas alcohólicas en establecimientos gastronómicos. A efectos de dar continuidad al análisis de los resultados, se brindarán aspectos cuantitativos por cada establecimiento gastronómico.

Entre los encuestados, el estudio revela que en promedio una persona acude casi 5 veces al mes a restaurantes y aproximadamente 4 veces a bares, pubs o resto bar. El gasto promedio en cada visita es de AR\$ 223 por persona, en el caso de restaurantes y de AR\$ 193 por persona, en el caso de bares, pubs y resto bar.

Mediante la encuesta a consumidores también se relevan los volúmenes de consumo por cada grupo de bebidas. En los restaurantes, el consumo de bebidas alcohólicas está dominado por los vinos con un promedio por persona y visita de casi 500 cm<sup>3</sup> y es consumido por un 87% de los encuestados, seguido por la cerveza, donde el consumo promedio por cada visita es aproximadamente 720 cm<sup>3</sup> y es consumida por casi el 70% de los encuestados. El 34% de los encuestados manifestó beber aperitivos en los restaurantes y un 16% indicó consumir bebidas espirituosas. En estos últimos casos la medida consumida es de aproximadamente 280 cm<sup>3</sup>.

Realizando un análisis similar para los bares, pubs o resto bar, la bebida que predominante en consumo es la cerveza con un volumen promedio por persona y visita de 850 cm<sup>3</sup> y es consumida por el 77% de los encuestados. El consumo de vino en los bares pubs y resto bar resulta en volumen similar al de los restaurantes, casi 500 cm<sup>3</sup> por persona y visita, pero en este caso solo el 26% de los encuestados dice consumir vinos en estos establecimientos gastronómicos. En cambio, el consumo de bebidas blancas o espirituosas y aperitivos se encuentra próximo a los 400 cm<sup>3</sup> en promedio por persona y visita y el 55% de los encuestados indica tomar aperitivos y un 41% indica consumir bebidas blancas.

Hasta este momento, el estudio de consumidores nos brinda detalles sobre el consumo de bebidas alcohólicas en los establecimientos gastronómicos, indicando también un promedio de volúmenes por cada bebida. Esta información se empleará posteriormente para modelar una demanda potencial del emprendimiento. Pero antes de abordar el modelado de la demanda, resulta necesario conocer la predisposición del consumidor a

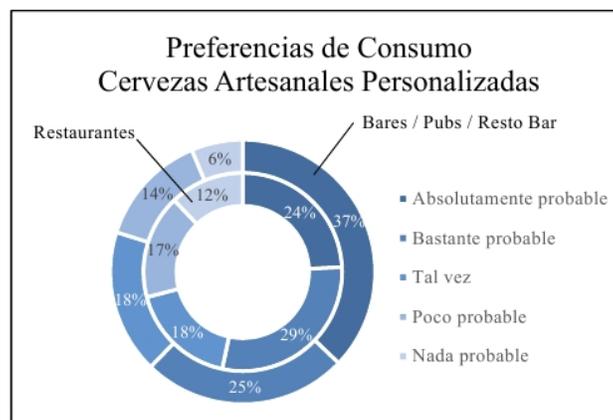
beber cervezas artesanales y, más aún, habiendo señalado sus establecimientos gastronómicos preferidos, se solicita al consumidor indicar la probabilidad de consumir una cerveza artesanal personalizada que permita el maridaje con las comidas que ofrece el establecimiento gastronómico.

Considerando entonces a la cerveza artesanal, entre los encuestados que consumen bebidas alcohólicas, en el 98% de los casos indican conocer a las cervezas artesanales. Más aún, el 44% de encuestados que asisten a restaurantes dicen tomar la bebida y un 63% de los que frecuentan bares, pubs o resto bar indican consumir este tipo de cervezas.

Una vez que los encuestados señalaban hasta 3 restaurantes y/o bares preferidos, se les consulta sobre la posibilidad de consumir una cerveza personalizada que maride con la oferta gastronómica del establecimiento. Considerando a los que consumen bebidas alcohólicas en restaurantes, un 53% de los encuestados señaló que era bastante o absolutamente probable consumir una cerveza artesanal personalizada, mientras que en el caso de los bares, pubs y resto bar, un 62% de los encuestados mencionó que sería bastante o absolutamente probable consumir este producto.

A efectos de resumir las preferencias sobre cervezas artesanales personalizadas, se detallan a continuación las respuestas de los encuestados.

Ilustración IV. Preferencias de los consumidores sobre cervezas artesanales personalizadas



Mediante la entrevista sobre consumo de bebidas se logra identificar las preferencias de los consumidores de bebidas alcohólicas. Se releva información demográfica y de consumo en cada establecimiento gastronómico, tal como la frecuencia de visita y gasto promedio por tipo de establecimiento gastronómico, el volumen de bebidas alcohólicas

consumido por persona y por visita, entre otros. Asimismo, se obtiene información sobre la probabilidad de consumo de las cervezas artesanales personalizadas, lo que permitirá modelar la demanda potencial del emprendimiento. Como conclusión de esta fase de investigación de mercado resulta que un 53% de los consumidores indican que es absolutamente probable o bastante probable que consuman cervezas artesanales personalizadas en restaurantes, mientras que un 62% de los consumidores que frecuentan bares, pubs o resto bar se manifiestan de la misma manera.

### **Encuesta sobre venta de bebidas en establecimientos gastronómicos**

La encuesta anterior realizada a los consumidores incluye la consulta acerca de los establecimientos gastronómicos preferidos de los encuestados. Habiendo obtenidos los resultados de esa encuesta y filtrando los resultados de aquellos que indicaron que es “bastante probable” y “absolutamente probable” consumir una cerveza artesanal personalizada, se realizó un resumen de establecimientos gastronómicos preferidos por este grupo de encuestados con el objetivo de enviar la segunda encuesta orientada a la venta de bebidas. Se seleccionaron 101 restaurantes de los que pudieron contactarse 86. También se seleccionaron 72 bares, pubs o resto bar de los que pudieron contactarse 54 teniendo en cuenta que se excluyeron todos aquellos establecimientos que ya cuentan con una cerveza propia del local (Brepubs o Franquicias de Cervecerías Artesanales).

Cabe remarcar que el nivel de respuestas por parte de los establecimientos gastronómico resulta más bajo que las respuestas obtenidas de la encuesta dirigida a consumidores. Muchos de los establecimientos gastronómicos no responden al pedido o mencionan que por políticas de la empresa no pueden brindar la información solicitada.

Entre los 86 restaurantes contactados, solamente 20 responden a la encuesta (23% de los encuestados), brindando la información solicitada y contestando sobre sus preferencias acerca de las cervezas artesanales y, en particular, sobre la posibilidad de implementar una cerveza artesanal personalizada.

Asimismo, entre los 54 bares, pubs o resto bar contactados, solamente 3 accedieron a completar la encuesta. Por tal motivo, no se consideran suficientes las respuestas para elaborar una proyección de demanda en el caso de bares, pubs o resto bar.

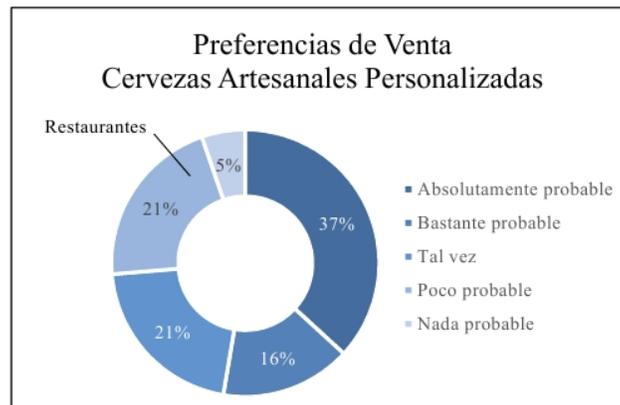
Considerando a los restaurantes, los resultados de la encuesta muestran que en promedio se trata de establecimientos de 34 mesas en promedio por turno (excluyendo a las

cadenas de restaurantes, las que presentan un desvío significativo sobre esta media). También cabe destacar que los resultados muestran que el precio promedio de una cena asciende a AR\$ 239 por comensal, mientras que en el caso de almuerzos, el precio promedio es de AR\$ 180.

Ahora bien, teniendo en cuenta ahora la venta de bebidas alcohólicas, nuevamente excluyendo a las cadenas de restaurantes, es el vino que domina el volumen de venta en restaurante con 277 litros mensuales en promedio, seguido por la cerveza con un promedio de 231 litros mensuales.

Finalmente, cuando se consulta a los restaurantes acerca de la posibilidad de vender una cerveza artesanal y, en particular, sobre el interés de implementar una cerveza artesanal personalizada que maride con la oferta gastronómica del establecimiento, un 52.6% de los establecimientos indican que es absolutamente probable o bastante probable incorporar una bebida de estas características.

Ilustración V. Preferencias de los restaurantes sobre venta de cervezas artesanales personalizadas



Como conclusión de esta investigación de mercado se logra comprender las preferencias de los consumidores y de los establecimientos gastronómicos en relación a las posibilidades de implementar una cerveza artesanal personalizada. También, se obtienen datos que permiten dimensionar una demanda para este emprendimiento.

Los resultados de esta investigación dan sustento a la hipótesis de trabajo planteada y permiten cumplir con uno de los objetivos, lograr reconocer al consumidor y cliente del emprendimiento.

## 1.2. Tamaño del mercado. Estimación de share y ventas

Trabajando con los resultados de la investigación de mercado deben remarcarse los siguientes aspectos. En primer lugar, un 52,6% de los restaurantes que participan de la encuesta sobre venta de bebidas alcohólicas. Si debiéramos considerar un mercado meta podría estimarse sobre la base que este porcentaje de restaurantes podría optar por una cerveza artesanal personalizada. Asimismo, a efectos de brindar un marco potencial de clientes para el emprendimiento, puede aplicarse este porcentual al total de clientes que participaron de la encuesta y que fueron referidos por los consumidores, que optarían por una cerveza artesanal personalizada, como establecimientos gastronómicos preferidos. De esta manera, sobre los 86 restaurantes alcanzados por la encuesta, el potencial del emprendimiento, considerando las etapas de crecimiento que serán detalladas en la sección siguiente, será alcanzar un máximo de 40 clientes, a partir del tercer año de operación.

Por otra parte, un 53% de los comensales que asisten a restaurantes y que beben bebidas alcohólicas indican que es bastante o absolutamente probable beber una cerveza artesanal personalizada. Este factor puede aplicarse al volumen de ventas de cervezas por cada restaurante para comprender el potencial de volumen que puede alcanzar el proyecto. Debe considerarse que, tal lo muestra la tabla siguiente, hay gran variabilidad en los volúmenes de cerveza que vende cada restaurante.

Tabla 1. Volumen potencial de venta para la cerveza artesanal personalizada.

Volumen Mensual Venta Cervezas por Restaurante [Litros]		Volumen Potencial Cerveza Artesanal Personalizada [Litros]
Máximo	800	427
Mínimo	24	13
Promedio	198	105

Teniendo en cuenta estos volúmenes potenciales de venta, se determinan los batches de producción posibles que se emplearán en la proyección de ventas.

Como volumen mínimo se establecen batches de 23 litros, dado que es el volumen de producción que actualmente posee el emprendimiento. Luego, como volumen estándar de producción se establece un batches de 150 litros por cocción. Por último, como medida de dimensionamiento del equipo de cocción se establece un batches de 300 litros.

Por último y también con la finalidad de proyectar posteriormente las ventas se establece una división a nivel cliente, entre los que acepten un contrato de suministros con volúmenes fijos y aquellos que no optan por un contrato de suministro comprometiendo volúmenes, tal como se explica en el modelo de ingresos.

Se asume que, a efectos del dimensionamiento, un 75% de los clientes opta por un contrato de suministro, mientras que el restante 25% opta por el suministro de cervezas a requerimiento.

Para concluir esta fase y previo a la realización de proyecciones de venta del producto, se resume a continuación el mercado al que apunta el emprendimiento:

- Los clientes del proyecto son restaurantes. Dados los resultados de la investigación de mercado, no se consideran como clientes potenciales a los bares, pubs o resto bar.
- El cálculo de volúmenes potenciales de venta de cervezas artesanales personalizadas se consideran únicamente sobre el volumen de venta de cervezas en establecimientos gastronómicos. En esta instancia de análisis, no se considera que el proyecto capta consumidores de otras bebidas.
- El número de clientes potenciales para el dimensionamiento del emprendimiento asciende a 40.
- Los volúmenes mensuales de cervezas artesanales personalizadas que el proyecto ofrecerá es de: 23, 150 y 300 litros, pudiendo emplearse múltiplos de estas cantidades para adaptar la producción a la necesidad del cliente.
- Se asume una división de clientes que optan entre contratos de suministros con volumen fijo y la provisión de producto a requerimiento en 75% y 25% respectivamente.
- El proyecto no contempla, en esta instancia de dimensionamiento, concretar acuerdos con cadenas de restaurantes. Se deja esta alternativa como posibilidad de crecimiento del emprendimiento.

### **1.3. Proyección de ventas (unidades)**

En la sección anterior se determinó un mercado potencial para el emprendimiento. Considerando este potencial se define una proyección de ventas para la cerveza

artesanal personalizada en las dos modalidades de venta, con contrato de suministro y a requerimiento del cliente.

El horizonte de ventas proyectado es de 5 años, considerando un año de instalación del emprendimiento, en el cuál se dan las primeras ventas. Se denomina, entonces, Año 0 al año correspondiente a la instalación del emprendimiento que también comprende los primeros batches destinados a la prueba con potenciales clientes y los primeros batches de venta hasta alcanzar los primeros 8 clientes con contrato de suministro. A efectos de dimensionamiento, cada contrato de suministro de cervezas personalizadas compromete la entrega de 150 litros mensuales.

En el Año 1, se incrementa el número de clientes con la misma modalidad y aparecen los primeros clientes que adquieren el producto a requerimiento. Así se desarrollan los primeros 5 clientes en esta modalidad de venta. A efectos de dimensionamiento, cada cliente adquiere en promedio 300 litros mensuales.

En los años sucesivos se plantea un incremento de ventas progresivo, tendiendo a completar el potencial del emprendimiento antes mencionado (Anexo 3). Debe destacarse que se establece un régimen de ventas para un total de 40 clientes sobre los 44 indicados como potencial. Este régimen de ventas se plantea solo a efectos de continuar con el dimensionamiento económico financiero del emprendimiento y comprende la fabricación mensual de 6.600 litros, considerando batches para la venta y de prueba para nuevas recetas. Se adopta esta posición conservadora aunque, a nivel técnico, el proyecto no está limitado en capacidad de cocción (6.300 litros de capacidad ociosa) y puede ampliarse con la implementación de mayor cantidad de fermentadores.

En resumen, la siguiente tabla muestra la evolución en el número de clientes, volumen producido y número de botellas.

Tabla 2. Proyección de ventas del emprendimiento.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes c/Contrato	8	19	29	30	30	30
Cientes a Requerimiento	0	5	9	10	10	10
Volumen Total Prod. [Litros]	3.726	29.428	58.332	77.920	79.428	79.428
Cantidad Botellas 660 cm <sup>3</sup>	5.648	44.596	88.385	118.064	120.348	120.348

## 1.4. Análisis situacional del proyecto (5Cs)

Habiendo obtenido los resultados de la investigación de mercado y contando con una proyección de ventas para el emprendimiento, debe completarse un análisis situacional para comprender las fuerzas y actores que influyen sobre el proyecto.

### 1.4.1. Consumidores

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada a los consumidores de bebidas, el consumidor de las cervezas artesanales puede ser tanto mujer como varón en el rango de edades entre los 25 y 54 años, con un nivel de estudios de al menos un curso terciario completo y con el hábito de asistir tanto a restaurantes como a bares, pubs o resto bar en un promedio de 9 veces por mes; es decir, es un consumidor que gusta de cenar fuera de su casa y puede afrontar este tipo de gasto.

El consumidor está acostumbrado a beber alcohol y considerando el consumo promedio de vinos y cervezas conjuntamente, alcanza un promedio de entre 5 y 5,6 litros mensuales. Esto representa entre 550 y 620 cm<sup>3</sup> por salida.

Asimismo, este consumidor no sólo aprecia las cualidades de los platos que ofrecen los establecimientos gastronómicos sino también la posibilidad de acompañar estos platos con una bebida que presente cualidades distintivas y permita experimentar distintos maridajes.

### 1.4.2. Cliente

Habiendo definido al consumidor, debe considerarse que éstos no son los clientes directos del emprendimiento. Los clientes son, en realidad, los establecimientos gastronómicos que, de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta a establecimientos gastronómicos, quedan representados específicamente por los restaurantes.

Los **restaurantes** comprenden a los establecimientos que sirven comidas a clientes comúnmente sentados en mesas. Su oferta gastronómica abarca desde comidas locales; cocina de autor; platos autóctonos o comidas internacionales (según regiones o países).

En cada restaurante, el comensal cuenta con una carta de comidas, postres y bebidas. Por separado, se le entrega una carta de vinos.

Como se mencionó anteriormente, las respuestas de los bares, pubs o resto bar a la encuesta sobre venta de bebidas, no permiten determinar si este tipo de establecimientos gastronómico adoptaría una cerveza artesanal personalizada. Por tal motivo, se los excluye del análisis de este trabajo.

### 1.4.3. Competencia

La competencia para este proyecto comprende todas aquellas bebidas alcohólicas que actualmente se emplean en el maridaje con los distintos tipos de comidas.

Considerando los cuatro niveles de competencia con base a cuán sustituibles resultan los productos, esta definición refiere particularmente a la competencia de forma, es decir, todas las empresas que generan productos que proporcionan un mismo servicio<sup>20</sup>. También se considera competencia indirecta a aquellas bebidas no alcohólicas que pueden maridar con ciertas comidas.

De esta manera se señalan a continuación competidores de forma, tanto directos e indirectos.

**Cervezas:** es la primera bebida en volumen de consumo en Argentina y mantiene este liderazgo desde los años noventa.<sup>21</sup> A lo largo de los últimos diez años, su consumo se incrementó un 39,4% para alcanzar un volumen per cápita de 44,5 litros en el año 2014. Las cervezas que compiten con el emprendimiento pueden agruparse de la siguiente manera:

Las cervezas industriales que son producidas por 3 players principales. AB InBev (Quilmes), SABMiller (Isenbeck), CCU S.A. (Heineken, Corona). Estas cervecerías tienen una capacidad de producción mayor a 7 millones de hectolitros anuales y por tal motivo se denominan grandes cervecerías<sup>22</sup>. Se tratan de productos tipo Lager y en algunos casos contienen “Adjuntos”, denominación que se le da a los granos no

---

<sup>20</sup> Kotler, Philip. “Dirección de Marketing”. Décima Edición. Prentice Hall, Inc. ISBN 968-444-442-3 (2001)

<sup>21</sup> Gros, Martín. Op. Cit. (27/02/2015)

<sup>22</sup> Brewers Association. Statistics. “Craft Beer Industry Market Segments”. Online. <https://www.brewersassociation.org/statistics/market-segments/>. (07/07/2015)

malteados, como ser arroz, maíz. Esto hace la cerveza más ligera, menos costosa para iguales volúmenes de alcohol obtenido.

Por otro lado se distinguen las cervezas premium que son aquellas producidas por cervecerías denominadas “craft”<sup>23</sup>, micro o nano. La escala de estas cervecerías según se divide en:

- Craft: producción menor a 7 millones de hectolitros por año
- Micro: producción menor a 17.600 hectolitros por año
- Nano: producción menor a 1170 hectolitros por año<sup>24</sup>

A diferencia de las cervezas industriales, las cervezas premium se producen mediante la fermentación de mostos elaborados con ingredientes tradicionales (agua, maltas de cebada y de trigo y lúpulos) y el empleo de algunos ingredientes distintivos (especias, hierbas, frutos, etc)<sup>25</sup>

En Argentina, los principales productores de cervezas premium son Antares (Mar del Plata, Bs. As.); Otro Mundo Brewing Company (Santa Fe); Berlina (Bariloche); Barba Roja (Escobar, Bs. As.); Kraken (Caseros, Bs. As.), entre otros. Asimismo, existe un importante número de nano cervecerías que comercializan botellas o barriles. Se trata de una competencia sumamente atomizada y diversificada.

**Vinos:** es la segunda bebida en volumen de consumo en Argentina.<sup>26</sup> Si bien experimentó una caída en el volumen consumido a lo largo de los últimos diez años, sigue siendo por excelencia la bebida para maridar con las comidas, por su variedad en comparación con el resto de las bebidas alcohólicas. Como desventaja, debe señalarse la graduación alcohólica elevada. El volumen per cápita de consumo asciende a 23,7 litros en el año 2014.

---

<sup>23</sup> Oxford University Press. Oxford Dictionary. “Craft: Denoting or relating to food or drink made in a traditional or non-mechanized way by an individual or a small company” – Definición de lo relativo a la comida o bebida realizada en un modo tradicional no mecanizado por una persona o pequeña compañía. Online. <http://www.oxforddictionaries.com/> (07/07/2015)

<sup>24</sup> North Williston Brewing Co. Beer Terms. “Craft, Micro, Nano, Pico”. Online. <http://www.northwillistonbrewing.com/home/beer-terms/micro> (07/07/2015)

<sup>25</sup> Brewers Association. “Statistics. Craft Brewer Defined.” Online. <https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/> - (07/07/2015)

<sup>26</sup> Gros, Martín. Op. Cit. (27/02/2015)

**Aperitivos:** Si bien no son bebidas consumidos en volúmenes grandes, esta categoría de Amargos, Bitters y Fernet es la que mayor crecimiento tuvo entre 2003 y 2013<sup>27</sup>. El consumo per cápita creció, en esa década, un 405%. Como desventaja de este producto debe señalarse que el maridaje no se encuentra difundido. El volumen per cápita de consumo asciende a 1,42 Litros en el año 2013.

**Bebidas Blancas / Espirituosas:** Algunas de las bebidas blancas tales como el Ron y Vodka registran incrementos en el consumo de más de 300%<sup>28</sup>. No se cuenta con información referida a otras bebidas espirituosas como los licores o coñacs que en ocasiones acompañan a postres o dulces.

Entre los competidores indirectos del emprendimiento deben señalarse las bebidas no alcohólicas tales como las gaseosas o aguas saborizadas. Cabe aclarar que el análisis de la encuesta practicada sobre consumidores de bebidas en establecimientos gastronómicos indicó que más del 87% de los consumidores optan por bebidas alcohólicas.

#### 1.4.4. Colaboradores

Los colaboradores son fuentes externas al emprendimiento que pueden actuar como facilitadores del proyecto y tienen una participación directa sobre la producción, distribución y promoción de la oferta.<sup>29</sup>

En lo que respecta a colaboradores en la cadena de abastecimiento del emprendimiento se consideran a los proveedores locales de maltas, levaduras y lúpulos. Muchas de las recetas de cervezas artesanales premium utilizan insumos importados. Ante dificultades en la importación de estos insumos, las empresas proveedoras locales pasan a ser colaboradores de suma importancia para el emprendimiento y por tal motivo deben desarrollarse relaciones con estos proveedores. Cabe destacar, también, los proveedores de botellas de vidrio, con los que deben establecerse acuerdos de abastecimiento a largo plazo con la finalidad de asegurar el suministro de botellas.

---

<sup>27</sup> Lazarte, Horacio. “Análisis Sectorial – Entre las bebidas alcohólicas la década ganada fue para el fernet”. ABECEB. Online. <http://www.abeceb.com/web/content/show/672360/entre-las-bebidas-alcoholicas-la-decada-ganada-fue-para-el-fernet> (07/07/2015)

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Kotler, Philip. “Dirección de Marketing”. Décima Edición. Prentice Hall, Inc. ISBN 968-444-442-3 (2001)

Considerando la promoción y divulgación de las cervezas artesanales premium, deben remarcar las actividades de difusión de la Asociación Civil Somos Cerveceros, el Centro de Cata de Cervezas, la competencia South Beer Cup, entre otros.

#### 1.4.5. Contexto

El contexto del emprendimiento considera dos tendencias en áreas relevantes para el proyecto: la gastronomía y el consumo de bebidas alcohólicas.

La comida está asumiendo cada vez más un rol dentro de la cultura popular que es comparable a las distintas manifestaciones del arte: la pintura, la música, el teatro, el cine. A medida que el mundo se vuelve más globalizado, los chefs tienen a su disposición una paleta más grande de cocinas, ingredientes, técnicas y equipamiento; en resumen, un espectro ampliado para inspirarse.<sup>30</sup>

Independientemente de lo anterior, debe considerarse que el negocio de bares y restaurantes sufre una recesión, en la que se registran mayor cantidad de cierres que aperturas, una relación 2,6 a 1, cuando históricamente esta relación estaba equilibrada.<sup>31</sup>

Asimismo, considerando el consumo de bebidas alcohólicas, Argentina es el segundo país en consumo de alcohol de Sudamérica, con un volumen per cápita de alcohol puro de 9.3 litros, tan solo superada por Chile.<sup>32</sup> Debe remarcar que si se excluye a los abstemios de esta estadística, el volumen de alcohol puro per cápita asciende a 15.8 litros anuales.<sup>33</sup>

Si bien esta última información puede resultar alarmante en términos de la salud de la población, también resulta una oportunidad para concientizar sobre el consumo prudente y de un producto de mayor calidad.

#### 1.4.6. Compañía (FODA)

---

<sup>30</sup> Ríos, Sebastián. “El banquete interminable”. La Nación. S.A. La Nación. Online. <http://www.lanacion.com.ar/1785387-el-banquete-interminable> (09/07/2015)

<sup>31</sup> Sainz, Alfredo. “Crisis gastronómica: despidieron a unas 3000 personas y cerraron más de 260 bares y restaurantes”. La Nación. S.A. La Nación. Online. <http://www.lanacion.com.ar/1733207-se-profundiza-la-crisis-de-los-restaurantes-con-mas-de-3000-despidos-en-septiembre> (08/07/2015)

<sup>32</sup> World Health Organization. Global status report on alcohol and health 2014. ISBN 978 92 4 069276 3 (PDF). (2014)

<sup>33</sup> Ibidem

Si bien el emprendimiento se encuentra en una fase de desarrollo y no posee una estructura empresarial, se realiza en este ítem un análisis del emprendimiento en su estado actual haciendo foco en las oportunidades y amenazas.

Tabla 3 - Análisis FODA del Emprendimiento

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Se cuenta con un prototipo.</li><li>- Se puede llegar a potenciales clientes con un producto terminado.</li><li>- Estudio de más de 6 años en materia de cervezas premium.</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad de producción actual es limitada.</li><li>- Estructura de personal del emprendimiento no conformada.</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- La propuesta del emprendimiento actualmente no está explorada.</li><li>- Crecimiento del mercado de cervezas artesanales premium.</li><li>- Tendencia de consumidores hacia bebidas más bajas en alcohol. Baja en el consumo de vino.<sup>34</sup></li><li>- Desarrollo de proveedores locales de insumos (Maltas, Lúpulos y Levaduras).</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Disponibilidad de materia prima importada.</li><li>- Posibles acciones de las cervecerías industriales o la industria vitivinícola que atenten contra la cerveza Premium.<sup>35</sup></li><li>- Pequeños productores no profesionales que no llevan controles de calidad de sus productos, provocando deterioro de la imagen de la cerveza artesanal premium.</li><li>- Demora en las habilitaciones y registración.</li></ul>

Teniendo en cuenta las oportunidades planteadas en el análisis FODA y considerando los resultados que surgen de la investigación de mercado cabe destacar que, si bien el emprendimiento aún no se encuentra estructurado como una empresa, la situación actual del proyecto permite el inicio de la producción y venta en plazos cortos con la finalidad

<sup>34</sup> Gros, Martín. Op. Cit. (27/02/2015)

<sup>35</sup> Léase: acción del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) contra tres cervecerías por el empleo de la palabra "wine" (vino) en la denominación de un estilo de cerveza denominado "Barley Wine" (vino de cebada) en González, Soledad. "Intervienen partidas de cerveza por usar la palabra "wine"." Los Andes. Diario Los Andes Hnos Calle S.A. Online. <http://losandes.com.ar/article/intervienen-partidas-cerveza-usar-palabra-wine-750557> (07/07/2015)

de captar la posibilidad de ingresar en un nicho no explorado y potenciarse con el crecimiento del mercado y la tendencia de los consumidores hacia bebidas con menor graduación alcohólica.

Durante esta sección, se logra describir al consumidor y al cliente del emprendimiento a través de la realización de las encuestas de consumo y venta de bebidas. Asimismo, se realiza una estimación del número de clientes y volúmenes de venta de cervezas artesanales personalizadas proyectados, considerando la información relevada en las encuestas, sobre las preferencias del consumidor y los volúmenes de venta de cervezas en los restaurantes.

Estos resultados, brindan un primer sustento a la hipótesis planteada sobre la existencia de una oportunidad de negocios. Se puede mencionar que habría un mercado potencial en restaurantes, que están dispuestos a incorporar cervezas artesanales personalizadas, y potenciales consumidores que desean experimentar el maridaje de las comidas en sus restaurantes favoritos con una cerveza específicamente desarrollada para ese establecimiento.

Contando con esta información, se puede dimensionar el emprendimiento en términos técnicos y económicos.

## **2. Producto**

Una vez determinado el análisis situacional del emprendimiento y obtenida una proyección de demanda del emprendimiento, se debe definir el producto y para esto, resulta conveniente partir de una definición de la cerveza y sus componentes, comprender las principales características de cada uno, para luego pasar a dar una definición del producto específico del emprendimiento, la cerveza artesanal premium personalizada.

### **2.1. Cervezas artesanal premium**

A los efectos de arribar a la definición del concepto de producto del emprendimiento es necesario realizar previamente una definición de las cervezas artesanales premium. Para esto se define a la cerveza y sus componentes, posteriormente las guías de estilos.

### 2.1.1. Cerveza

La cerveza es una bebida alcohólica que se puede preparar a partir de cereales, cereales malteados e históricamente a partir del pan.<sup>36</sup> Los ingredientes de la cerveza son: Malta (de cebada, trigo o centeno), Lúpulos, Levadura y Agua. Pueden emplearse también algunos ingredientes distintivos (especias, hiervas, miel, caramelo, etc) y cereales adjuntos (maíz, arroz, granos de trigo, harina de trigo, etc). El empleo de estos últimos alteran el carácter de la cerveza y permiten al fabricante la obtención de azúcares fermentables (y posteriormente alcohol) a costos más bajo. En algunos países el empleo de cereales adjuntos está prohibido, tal como lo es en Alemania, donde la ley de pureza de la cerveza “Reinheitsgebot” estipula que la cerveza debe hacerse a base de agua, malta, lúpulo y levadura.<sup>37</sup>

Tal como se menciona en la sección 1.4.3 Competencia, la definición de una cerveza artesanal y premium quedará determinada por el empleo de ingredientes tradicionales, distintivos y por los volúmenes de producción.

A continuación se brindan características de los componentes principales de una cerveza.

#### 2.1.1.1. Maltas

La cebada es una planta de la familia del pasto y es el quinto cereal en volumen de cultivo en el mundo. Las variedades de cebadas se categorizan por su conformación molecular en: 2 hileras, 4 hileras y 6 hileras de núcleos alrededor de un eje. Las cebadas empleadas en la elaboración de cervezas son las de 6 y 2 hileras, siendo estas últimas las más modernas y consideradas superiores. El proceso de malteado de la cebada consiste en una germinación del grano, mediante aporte de humedad y la posterior interrupción mediante el secado. El propósito del malteado es crear en el grano las enzimas que permiten la conversión de almidón en azúcares durante el proceso de macerado de los granos. Los azúcares fermentables, principalmente la maltosa, serán convertidas en alcohol por acción de la levadura<sup>38</sup>. Otros cereales ampliamente empleados en la

<sup>36</sup> Briggs, D; Boulton, C; Brookes, A and Stevens, R. “Brewing Science and Practice”. Woodhead Publishing Limited and CRC Press, LLC. ISBN 0-8493-2547-1. (2004)

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> Palmer, John. “How to Brew” Brewers Publications. A Division of the Brewers Association. ISBN 978-0-937381-88-5. (2006). Pg 120

producción de cervezas son el trigo y el centeno los que se someten al mismo proceso que la cebada.

**Clasificación y empleo de las maltas<sup>39</sup>:**

**Maltas base:** Son las que se emplean para la producción de azúcares fermentables durante la maceración. Se puede identificar 4 tipos principales: Cebada malteada Pilsen y Pale (Pálida), Trigo malteado y Centeno Malteado.

**Maltas curadas (kilned):** Maltas que son sometidas a temperaturas de curado más elevadas que las maltas base. Tienen la propiedad de conferir más dulzor, sabor a malta y color rojizo o marrón ligero. Los principales tipos son: Malta Vienna, Munich, Aromática (Melanoidin), Ámbar (Biscuit) y Brown.

**Maltas caramelo:** En estos casos las maltas, aparte del malteado, se lleva a cabo un proceso de conversión de almidón en azúcar y luego son tostadas por distintos períodos de tiempo para obtener los grados y tonos de caramelo. La denominación de estas maltas es acompañada de un número que representa la escala de color medida en °L (Lovibond) o SRM (Standard Reference Method). Se distinguen en este grupo las maltas Caramelo 10 a 120, Special “B” 150, Trigo Caramelo y CaraPils (Dextrina) que es la malta que se emplea para dar más cuerpo, sensación cremosa en el paladar y retención de espuma.

**Maltas curadas y tostadas:** Son las maltas sometidas a tostados más prolongados. Aportan sabores de chocolate amargo, café y notas tostadas. Se destacan en este grupo: Malta Chocate, Malta Negra 350 (Black), Cebada Tostada 500 y Black Patent 500.

---

<sup>39</sup> Ibidem. Pg 123

Ilustración VI. Maltas para la producción de cervezas<sup>40</sup>.

### 2.1.1.2. Otros cereales y adjuntos

El empleo de otros componentes no malteados para completar el listado de los principales ingredientes que aportan azúcares fermentables, no fermentables y proteínas son permitidos en algunos estilos, con la finalidad de aportar un aspecto distintivo propio del estilo de cerveza. En ningún caso podrá considerarse el empleo de adjuntos con la finalidad de reducir los costos del producto. Son ejemplos de Adjuntos<sup>41</sup>:

**Avena y copos de cebada:** de uso característico en cervezas oscuras (porter y stout), aportando un sabor cremoso y espuma espesa;

**Copos de maíz o arroz:** reduce el cuerpo y el color en cervezas livianas;

**Copos de trigo:** empleado en cervezas belgas;

**Miel y caramelo:** aporte de azúcares fermentables sin aumentar el cuerpo de la cerveza. En el caso de la miel, aporta también su gusto distintivo que permanece en el producto terminado.

### 2.1.1.3. Lúpulos

Mientras que el rol de las maltas dentro de la cerveza es proveer los azúcares que luego determinarán la graduación alcohólica del producto terminado, el lúpulo es el

<sup>40</sup> Carpenter, Dave. "Malt: The Soul of Beer". Craft Beer and Brewing Magazine. Unfiltered Media Group, LLC. Online. <http://beerandbrewing.com/VS60Ci4AADAAZ7T1/article/malt-the-soul-of-beer> (20/04/2015)

<sup>41</sup> Ibidem. Pg 126

componente que permite balancear el nivel de alcohol y azúcares residuales aportados por las maltas proveyendo amargor, sabor y aroma a lúpulo según el tipo de cerveza. El lúpulo es una flor o cono que produce la variedad hembra de la planta de lúpulo. La flor guarda semejanza con una piña (fruto de los pinos), de color verde claro. En el interior de cada pétalo de la flor se aloja una sabia amarilla pegajosa que contienen las resinas del lúpulo (ácidos alfa y aceites esenciales), que son las que contribuyen al sabor a lúpulo, aroma y amargor de la cerveza.<sup>42</sup>

La aplicación de los lúpulos durante el proceso de maceración, cocción o fermentación determina qué propiedad del lúpulo se extraerá ya sea, amargor, sabor o aroma. Las adiciones tempranas de lúpulo en el macerado o hervor del mosto confieren amargor a la cerveza. Las adiciones tardías en el hervor proveen gusto y aroma a lúpulo. Adiciones de lúpulo posteriores en la fase de fermentación o madurado de la cerveza, generarán un perfil aromático.<sup>43</sup> Los procesos de adición de lúpulo son descritos en la sección de operaciones y proceso de fabricación.

Ilustración VII. Vainas de lúpulo fresco<sup>44</sup>.



#### 2.1.1.4. Levaduras

Habiendo realizado la descripción de las maltas y lúpulos, debe considerarse que la levadura es la que permite transformar al mosto azucarado en cerveza. La levadura es

<sup>42</sup> Steele, Mitch. “IPA Brewing Techniques, Recipes and the Evolution of India Pale Ale”. Brewers Publications. A Division of the Brewers Association. ISBN 978-1-938469-00-8. (2012). Pg 192

<sup>43</sup> Ibidem. Pg. 205

<sup>44</sup> Carpenter, Dave. “Brewers’ Perspective: The Last Seasonal”. Photo by: Left Hand Brewing Co. Craft Beer and Brewing Magazine. Unfiltered Media Group, LLC. Issue 8, August 2015, Pg. 75

un organismo unicelular clasificado como hongo que es responsable de la metabolización anaeróbica (fermentación) del azúcar dentro del mosto para transformarlo alcohol y dióxido de carbono, es decir, transforma el mosto en cerveza. Entre las especies más empleadas para la producción de cerveza se distinguen la *Saccharomyces cerevisiae* (levadura estilo Ale), luego la *Saccharomyces pastorianus* (levadura estilo Lager) y la levadura *Brettanomyces* (estilo Lambic empleada para cervezas ácidas).<sup>45</sup>

Las características principales de cada cepa, citada anteriormente, pueden resumirse en: **perfil de sabor**, es decir un mismo tipo de levadura podrá generar un perfil de sabor completamente distinto en una cerveza terminada; la **atenuación** que representa la capacidad de la levadura de convertir el mosto en alcohol; la **temperatura óptima** de fermentación y la **floculación** que distingue el comportamiento de la levadura al finalizar su trabajo.<sup>46</sup>

Definidas las características principales de las levaduras, se detallan a continuación las principales variedades dentro de cada cepa.<sup>47</sup>

Entre las levaduras **Ale** se distinguen los estilos:

Ale **Americana** que genera un perfil de sabor suave o neutro con atenuación media y floculación baja o media.

Luego se destacan las levaduras Ale **Belgas** que crean perfiles frutados (ésteres), en algunos casos también tonos a clavo de olor (fenoles), tienen alta tolerancia al alcohol, presentando alta atenuación y floculación. También se las suele llamar “De Abadía” o “Trapista”.

Las levaduras Ales **Inglesas** que reúnen más de una docena de variedades, entre las que se distinguen la London, Scottish, Woody, Whitbread, Clásicas, entre otras, caracterizadas por generar perfiles más que acentúan los gustos de la malta con atenuaciones y floculación media a baja.

Se distinguen también las cepas Ale **Canadienses, Alemana (secas y dulces), Kölsch e Irlandesa.**

---

<sup>45</sup> Strong, Gordon. “Brewing Better Beer – Master Lessons for Advanced Homebrewers”. Brewers Publications. A Division of the Brewers Association. ISBN 0-937381-98-5 (2011) Pg. 127

<sup>46</sup> Daniels, Ray. “Designing Great Beers. The Ultimate Guide to Brewing Classic Beers Styles”. Brewers Publications. A Division of the Brewers Association. ISBN 0-937381-50-0 (2000) Pg. 112

<sup>47</sup> Ibidem. Pg. 113

Entre las levaduras **Lager** se distinguen los estilos:

**Bohemia** es una cepa típica de República Checa para la producción de cervezas de Europa continental. Esta levadura produce una terminación con gran cuerpo y suavidad, con carácter de malta. Tiene atenuación baja y floculación media. Luego se destaca la levadura **Pilsen** otro de los estilos lager checos más adaptados en Alemania, con características de terminación más seca que la anterior.

Se distingue también la levadura de **Bavaria** y **Munich** mayormente empleada en cervezas lager y bock del sur de Alemania con terminación suave y carácter de malta, aunque la segunda permite que se destaque también el perfil de los lúpulos.

Levaduras tipo **Weizen** (trigo) son levaduras que se emplean típicamente en las cervezas de trigo alemanas (hefe-weizen) y se destacan por el desarrollo de perfiles frutales (ésteres, banana) y a clavo de olor (fenoles) según la temperatura de fermentación aplicada.

Ilustración VIII. Levaduras para producción de cervezas<sup>48</sup>.



#### 2.1.1.5. Agua

El agua empleada para la producción de cerveza es tan importante como el resto de los ingredientes. Más allá de los requerimientos obvios tales como ausencia de contaminantes o componentes peligrosos, como así también que satisfaga los requerimientos de potabilidad, el agua para la producción de cervezas requiere el

<sup>48</sup> Carpenter, Dave. "How to Choose a Yeast Strain". Craft Beer and Brewing Magazine. Unfiltered Media Group, LLC. Online. <http://beerandbrewing.com/VTFAXy4AAC4AdGYT/article/how-to-choose-a-yeast-strain> (20/04/2015)

correcto balance iónico<sup>49</sup>. Los iones que juegan un papel preponderante en la maceración de los granos y en la extracción de los aceites esenciales de los lúpulos. De esta manera, el agua empleada para la producción de cervezas puede ser caracterizada por seis iones principales: carbonatos, sodio, cloruro, sulfatos, calcio y magnesio. Reviste de importancia el ajuste de los iones en el agua previo a la cocción de cada tipo de cerveza según el estilo.<sup>50</sup>

### 2.1.2. Guías de estilos

Habiendo mencionado los componentes principales de la cerveza artesanal, la definición de los estilos de cervezas se realiza a través de las guías de estilos. Si bien estas guías no limitan el empleo de ingredientes o la conformación de recetas, determinan un standard para encuadrar las cervezas en un estilo. Estas guías sirven también de ayuda para comprender los sabores deseados o no en un estilo determinado.

Este emprendimiento emplea dos guías de estilos determinadas por asociaciones de cervecerías a saber: Beer Judge Certification Program (BJCP) Style Guidelines<sup>51</sup> y Brewers Association Beer Style Guidelines.<sup>52</sup>

## 2.2. El concepto de producto del emprendimiento

Dada la definición de cerveza y guías de estilos, se puede avanzar sobre la descripción del concepto del negocio de las cervezas artesanales premium personalizadas. El emprendimiento provee al Cliente un producto distinguido para su comercio que le permita brindar una alternativa al consumidor de combinar el tipo de comida que ofrece el establecimiento gastronómico con una cerveza exclusiva del establecimiento buscando el maridaje de sabores, aromas, colores y texturas.

Dentro de este concepto se consideran dos métodos o aproximaciones al maridaje entre la comida y la cerveza. Por un lado, existe la búsqueda de un contraste entre ambos. Este método funciona mejor cuando el plato tiene un único sabor o textura

---

<sup>49</sup> Bamforth, Charles. "Beer. Tap Into the Art and Science of Brewing", 2nd Ed., Oxford University Press, Inc. ISBN 0-19-515479-7 (2003) – Pg. 129

<sup>50</sup> Smith, Bradley J. "Home Brewing with BeerSmith. How to Brew and Design Great Beer at Home". Beersmith LLC. ISBN 1453851496 (2010) - ebook

<sup>51</sup> Strong, G; England, K. "Beer Judge Certification Program – 2015 Beer Style Guidelines" BJCP, Inc. Online. <http://www.bjcp.org/stylecenter.php> (2015)

<sup>52</sup> Papazian, Charlie. "Brewers Association – 2015 Beers Style Guidelines." Brewers Association. Online. <https://www.brewersassociation.org/education/brewers-association-beer-style-guidelines/> (2015)

predominante y se busca una cerveza que contrarreste ese predominio. Por otra parte, se puede buscar el complemento entre el plato y la cerveza. En este caso, se pretende alcanzar la armonía en el maridaje, tratando de acentuar los aromas, gustos y texturas.<sup>53</sup>

Dicho lo anterior, el negocio no sólo consiste en fabricar una cerveza para cada cliente, sino también trabajar conjuntamente con éste, acompañar los cambios de menú y buscar que él mismo sienta propia a la cerveza que vende en su establecimiento.

### **2.3. La cerveza artesanal premium personalizada**

Considerando los métodos de maridaje antes mencionados, el desarrollo de la cerveza personalizada debe iniciarse con la búsqueda del estilo de cerveza que pueda maridar con los platos del establecimiento gastronómico. Para esto se emplea un set de estilos clásicos que deben estar disponibles, a modo de batches de prueba, para el inicio del trabajo de personalización. Se le permite al cliente realizar una prueba asistida por un chef y un especialista en cervezas. De esta manera, se intenta conseguir un perfil inicial del maridaje entre comida y cerveza y también tener la óptica del cliente.

Posteriormente, se diseña y personaliza la cerveza dentro del estilo ajustando los parámetros de alcohol, amargor, sabor y aroma lupulado, color y densidad final (sensación en boca) mediante el empleo de software tales como BeerSmith<sup>54</sup> o BeerTools Pro.<sup>55</sup> Ambos programas permiten observar las variaciones respecto del perfil original y tener también una orientación sobre el color de la cerveza tal como se muestra en la siguiente ilustración.

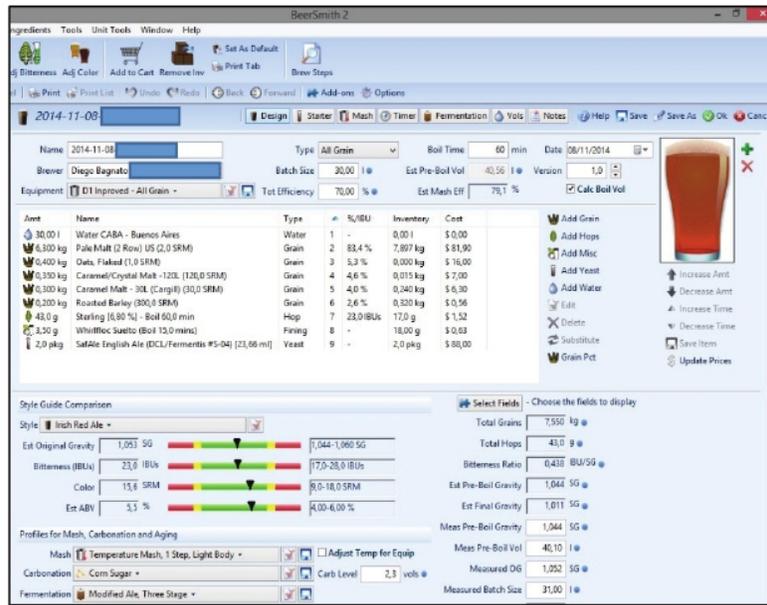
---

<sup>53</sup> Koenig, Steve. Magazine: “Craft Beer and Brewing: Cooking with beer”. Título de la Nota: Beer and Food Pairing 101. Unfiltered Media Group LLC. (2014). Pg. 38

<sup>54</sup> Smith, Brad. “BeerSmith<sup>®</sup> Home Brewing Software.” BeerSmith LLC. Online. <http://beersmith.com/> (2015)

<sup>55</sup> BeerTools<sup>®</sup> Pro 2.0. BeerTools LLC. Online. <http://www.beertools.com/> (2015)

Ilustración 9 - Ajuste de Receta Mediante Software



Fuente: BeerSmith<sup>®</sup> Home Brewing Software

Hasta este momento se cuenta con una receta ajustada y lista para la producción de un batch<sup>56</sup> de prueba. El volumen de este batch se realiza de 20 a 25 litros y permite obtener, por primera vez, la cerveza artesanal personalizada para el cliente. La receta entonces puede ser confirmada o ajustada levemente.

Con una receta ajustada y un batch inicial aprobado el producto queda definido para el inicio de ciclo operativo regular para el abastecimiento al cliente.

#### 2.4. Estrategias de entrada y posibilidades de crecimiento

Definido el producto, el cliente del emprendimiento y habiendo desarrollado una investigación de mercado, se pretende determinar la estrategia de entrada a un mercado de nicho que aún no se encuentra desarrollado, de manera tal que resulta conveniente adoptar una estrategia de prueba gratuita con potenciales clientes. La ventaja de esto es, por un lado, que este potencial cliente pueda vivir la experiencia del desarrollo de una cerveza artesanal personalizada para su establecimiento gastronómico y, por otro, establecer un régimen de trabajo en términos de producción e incorporar los equipos que permitan la incrementar la capacidad de la planta.

<sup>56</sup> Cambridge Dictionary. "Batch: Un número de cosas hechas, entregadas, etc, todo al mismo tiempo. Hornada, Lote". Cambridge University Press. Online. <http://dictionary.cambridge.org> (2015)

Asimismo, el cliente ofrece a modo de prueba una copa de cerveza a los consumidores que quieran maridar las comidas de la carta del establecimiento con esta nueva bebida. Esta posibilidad de prueba por parte del consumidor es determinante para la adopción del producto promoviendo también la comunicación entre consumidores.<sup>57</sup>

Una finalización exitosa de este período de promoción del producto le permite al emprendimiento conseguir los primeros contratos en el año 0, tal como se menciona en la elaboración de proyecciones de ventas.

Esta estrategia de captación de clientes se mantiene a lo largo del emprendimiento. Por esta razón, en el dimensionamiento y proyección de unidades producidas se contemplan los batches de prueba que se establecen en 46 litros mensuales hasta el año 2 y posteriormente 23 litros mensuales. De esta manera se genera el ingreso de clientes hasta alcanzar un régimen de ventas.

Determinada la estrategia de entrada y el crecimiento de clientes a lo largo de los primeros años del emprendimiento, se mencionan las posibilidades de crecimiento, que no se consideran en el presente trabajo, pero que deben contemplarse como alternativas a explorar. Entre estas oportunidades, debe señalarse la concreción de contratos con cadenas de restaurantes, considerar la venta de cervezas personalizadas en bares, pubs o resto bar, la venta de productos con marca propia dejando de lado la personalización, entre otros.

## **2.5. La ventaja competitiva**

Una vez considerado el producto y las estrategias de entrada y crecimiento se puede distinguir la ventaja competitiva de este emprendimiento. Una ventaja competitiva es la que permite a un cliente adquirir un bien o servicio a un precio menor del que podrían obtener de un competidor o bien considerando un producto que entrega beneficios únicos superando o compensando un precio más elevado.<sup>58</sup> Asimismo, quedan determinadas las tres estrategias genéricas que permiten crear y mantener a la ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y foco (o nicho). A su vez, ésta última está dividida en foco de costos y foco de diferenciación.<sup>59</sup> Considerando esta última

---

<sup>57</sup> Alegre, María. Marketing Estratégico. UCEMA (2014) – Material de Cátedra.

<sup>58</sup> Porter, Michael. “Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.” The Free Press. ISBN 0-684-84146-0. (1985) Pg. 3

<sup>59</sup> Ibidem. Pg. 11

estrategia de diferenciación en un nicho la ventaja competitiva del emprendimiento se centra en la creación de cervezas que son únicas y desarrolladas específicamente para un cliente y que llevan la marca del establecimiento gastronómico.

A su vez, el cliente del emprendimiento ofrece a los consumidores la posibilidad de experimentar el maridaje la gastronomía que ofrece el local con una cerveza que fue formulada específicamente para ese tipo de comidas.

Esto no significa que un competidor en el sector de las cervezas artesanales premium pueda desarrollar un producto de características similares, aunque difícilmente pueda replicar la receta para un cliente determinado.

Se hace evidente la necesidad de un soporte contractual con la finalidad de evitar la divulgación de la receta a terceros, lo que será válido en caso que el cliente quiera conocer el detalle de la receta y los procesos de cocción del producto.

Queda, de esta manera, definida la cerveza artesanal personalizada como producto del emprendimiento y la forma de obtenerla. Se desarrolló una estrategia de entrada y crecimiento y se determinó la diferenciación en un nicho de mercado, con foco en la diferenciación, como ventaja competitiva para el emprendimiento. Asimismo, contando con la investigación de mercado, se tiene conocimiento del consumidor y de los clientes potenciales del emprendimiento. Tanto la definición del producto como la investigación de mercado, permiten ahondar sobre la construcción de la oportunidad del negocio en evaluación y darle sustento.

### **3. La Oportunidad**

Habiendo abordado dos aspectos relevantes del emprendimiento como ser el mercado y el producto, en esta sección se procede a determinar si realmente la cerveza artesanal premium personalizada representa una oportunidad.

#### **3.1. Modelo de negocios**

Para comenzar con la descripción del modelo de negocios se consideran, en primer término, las alternativas de comercialización de la cerveza artesanal premium que comprenden: la venta de cervezas con estilos fijos ya sean en barriles o botellas (ventas unitarias), por otro lado, se considera el servicio de personalización de cervezas

artesanales, con exclusividad o no de la receta, y posterior venta del producto; por último, el empleo de la cerveza artesanal premium como branding para empresas o souvenirs de eventos.

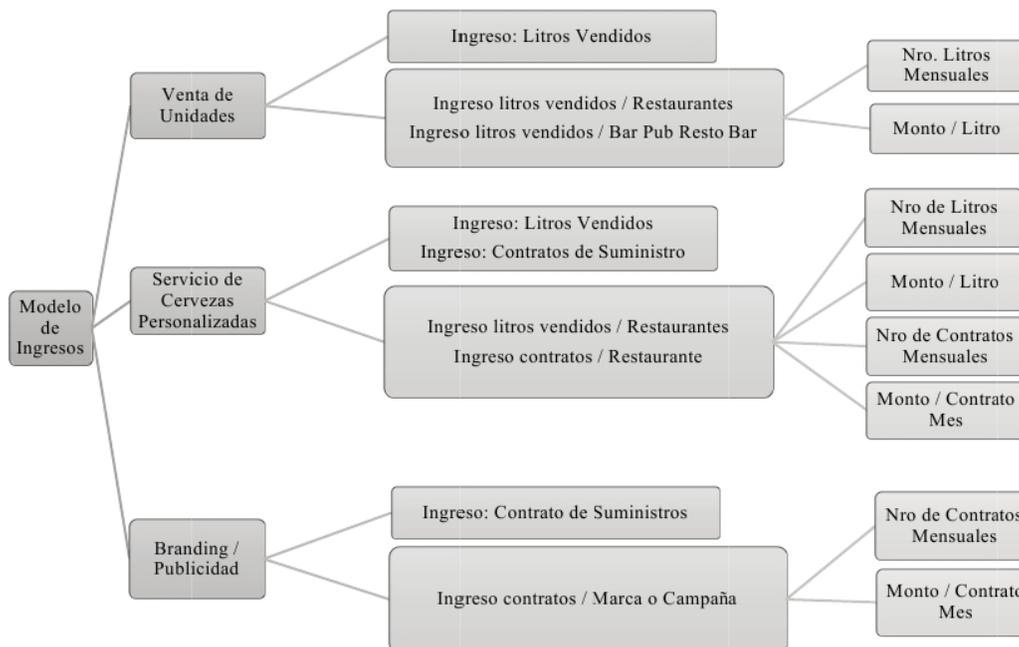
Dada la hipótesis de este trabajo, se estudiará específicamente la segunda alternativa antes mencionada; es decir, el servicio de personalización de la cerveza artesanal premium y posterior venta del producto.

Cabe aclarar también que las áreas de Egresos, Inversiones y Factores Críticos serán tratadas posteriormente en los capítulos de análisis económico y financiero del emprendimiento y análisis de riesgos.

### 3.1.1. Modelo de ingresos

Teniendo en cuenta las alternativas planteadas en el modelo de negocios, a continuación se detalla el árbol de generación de ingresos del emprendimiento.

Ilustración 10 - Diagrama de Modelo de Ingresos del Emprendimiento



El modelo de ingresos del emprendimiento prevé que los servicios de personalización de cervezas artesanales y su comercialización pueden realizarse en dos modalidades. En

primer lugar, la **venta por litro (botellas) a requerimiento del cliente**. En este caso no hay un compromiso de compra por parte del cliente, pero tampoco existe exclusividad del emprendimiento en términos del uso de las recetas. A efectos de dimensionamiento, se estima que un 25% de los clientes optarían por esta modalidad, tal como se mencionó en la etapa de proyección de ventas. En segundo lugar, una modalidad de **acuerdo de suministro con un compromiso de volumen mensual** (botellas) de compra por parte del cliente, asegurando la exclusividad en el empleo de la receta. Asimismo, el cliente podrá optar por registrar la cerveza con su marca, dado que cuenta con la receta para tal fin. Esta modalidad también contempla la revisión de las recetas de cervezas conforme la rotación del menú del cliente y permite al cliente el registro de la marca y fórmula. En este caso, a efecto de dimensionamiento, se estima que un 75% de los clientes optarían por esta modalidad contractual.

### 3.2. Marketing mix (4Ps del marketing)

Habiendo definido las características del modelo de ingresos del proyecto y con el objetivo de continuar desarrollando el concepto de oportunidad acerca de las cervezas artesanales personalizadas, se debe desarrollar el mix de marketing, entendiendo por este a las herramientas de marketing con las que la empresa pretende alcanzar el mercado meta.<sup>60</sup> Debe considerarse también que se ha definido anteriormente el producto, una de las “4P” del marketing mix, de manera tal que a continuación se determinarán las restantes componentes del mix y se realizará un resumen a modo de conclusión de esta fase.

#### 3.2.1. Precio

Teniendo en cuenta las estrategias para determinar el precio de un producto: basada en costos, basada en el cliente y basada en la competencia<sup>61</sup> se pretende definir el precio para las cervezas artesanales personalizadas en sus dos modalidades que fueran definidas en el modelo de ingresos: precio para ventas por litro a requerimiento y precio para la modalidad de contrato de suministro.

Cabe destacar que los métodos de determinación de precios por sí solos no permiten una clara definición del precio del producto, sino que el análisis debe incluir todas las

<sup>60</sup> Kotler, Philip. Op. Cit, 2001, Pg. 15

<sup>61</sup> Ibidem. Pg 465

metodologías antes mencionadas para establecer un precio para cada producto del emprendimiento.

El primer método para definición del precio del producto es el que se basa en los costos del producto. Asumiendo una proyección de demanda en volumen, litros de producto, puede establecerse un costo por litro para la cerveza artesanal personalizada. De esta manera, para cada etapa de demanda proyectada puede establecerse el costo unitario y un precio fijando un sobreprecio o rendimiento objetivo.<sup>62</sup>

Entonces siendo:

$$\text{Costo Unitario} = \text{Costo Variable} + \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Volumen Demandado}}$$

Luego considerando un sobreprecio o rendimiento sobre ventas, resulta entonces:

$$\text{Sobreprecio} = \frac{\text{Costo Unitario}}{(1 - \text{Rendimiento sobre ventas})}$$

Si se deseara contemplar un rendimiento sobre la inversión, puede plantearse una fórmula para cálculo de precio como se detalla a continuación:

$$\text{Precio de Rendimiento} = \frac{\text{Costos Totales} + \text{Rendimiento deseado} \times \text{Capital invertido}}{\text{Volumen demandado}}$$

$$\text{Precio de Rendimiento} = \text{Costo unitario} + \frac{\text{Rendimiento deseado} \times \text{Capital invertido}}{\text{Volumen demandado}}$$

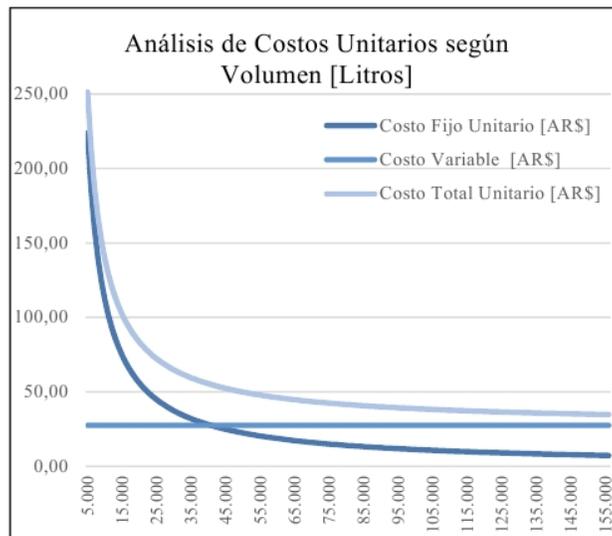
El precio obtenido a través de este método presenta algunas deficiencias. En primer lugar, asume que el volumen de ventas va a cumplirse. Asimismo, el método no considera la percepción de valor del cliente ni la competencia. La utilidad de este método reside mayormente en conocer un precio mínimo para el producto.

Tal como lo muestran las fórmulas, el volumen demandado altera el costo unitario del producto, afectando a los costos fijos de producción. Teniendo en cuenta lo anterior, se desea conocer la evolución del costo unitario del producto. El gráfico que se muestra a continuación detalla la evolución del costo unitario conforme se amplía la producción hasta alcanzar el máximo volumen admitido por el equipo de cocción.

---

<sup>62</sup> Ibidem. Pg 466

Ilustración XI. Análisis de costo unitario según volumen producido



En particular, para el dimensionamiento del emprendimiento, a través de los años se detalla en la siguiente tabla la evolución del costo unitario

Tabla 4. Evolución del costo unitario según volúmenes anuales de producción.

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Volumen Producido [Ltr]</b>	<b>3.726</b>	<b>29.428</b>	<b>58.332</b>	<b>77.920</b>	<b>79.428</b>	<b>79.428</b>
Costo Variable [ARS / Ltr]	27,47	27,47	27,47	27,47	27,47	27,47
Costo Fijo Unitario [ARS / Ltr]	110,26	31,33	19,20	14,37	14,10	14,10
<b>Costo Total Unitario [ARS / Ltr]</b>	<b>137,73</b>	<b>58,80</b>	<b>46,67</b>	<b>41,84</b>	<b>41,57</b>	<b>41,57</b>

Ahora bien, considerando el método de determinación de precios según la perspectiva del cliente, debe aclararse que no se ha desarrollado un análisis cuantitativo de los aspectos valorados por los clientes y por tal motivo se enumeran algunos de esos aspectos que pueden incrementar el valor percibido desde la visión del cliente. Se destacan:

- **Alta calidad.** Sin agregados que se empleen con la finalidad de reducir costos
- **Personalización.** El producto es único y distintivo del establecimiento gastronómico. Además, en la opción de un contrato de abastecimiento la receta es exclusiva del establecimiento gastronómico.
- **Maridaje.** El diseño de la cerveza está enfocado en maridar con la oferta gastronómica. El maridaje es uno de los atributos relevados en la encuesta dirigida a consumidores, donde más del 60% de los que consumen alcohol en establecimientos

gastronómicos indicaron como importante o muy importante que la oferta gastronómica pueda maridarse con una cerveza artesanal.

- **Actualización.** El modelo de contrato o acuerdo de abastecimiento contempla la actualización del producto según la rotación del menú.

Estos atributos son los que permiten diferenciar a la cerveza artesanal personalizada, pudiendo establecer una percepción de mayor valor desde la perspectiva del cliente y por tanto un mayor precio.

En lo que refiere al análisis del precio según la competencia, este método permite establecer una referencia de precios desde la perspectiva de productos competidores. Como se ha destacado en el análisis situacional del emprendimiento, resultan productos competidores directos los vinos, cervezas premium industriales y artesanales, los aperitivos y las bebidas blancas o espirituosas.

Comenzando por las cervezas, el competidor más directo del producto del emprendimiento, se debe remarcar que el precio mayorista por litro de la **cerveza artesanal** asciende a AR\$ 60 a 67 para el producto embotellado, mientras que en barril tiene un precio por litro de AR\$ 46 a 52. Si se considera a las **cervezas industriales premium** el precio mayorista por litro asciende a AR\$ 25 a 27.5, aunque si se consideran las botellas descartables de 330 o 355 cm<sup>3</sup>, el precio promedio es de AR\$ 41 a 62.

Por otro lado se destacan los **vinos**. En este caso debe hacerse la aclaración que en el relevamiento de precios se excluyen los vinos que a nivel mayorista superen un valor de AR\$ 300 por litro, dado que se entiende que vinos que superen este valor a nivel costo resultan de venta a un público exclusivo en establecimientos gastronómicos. Habiendo establecido esta restricción en el estudio de precios mayoristas, los vinos presentan un precio promedio por litro de AR\$ 86.3 en el caso de vinos blancos (280 casos analizados). Mientras que los vinos tintos presentan un precio por litro AR\$ 116 (868 casos analizados). Por último los espumantes presentan un precio promedio de AR\$ 106 por litro (194 casos analizados)

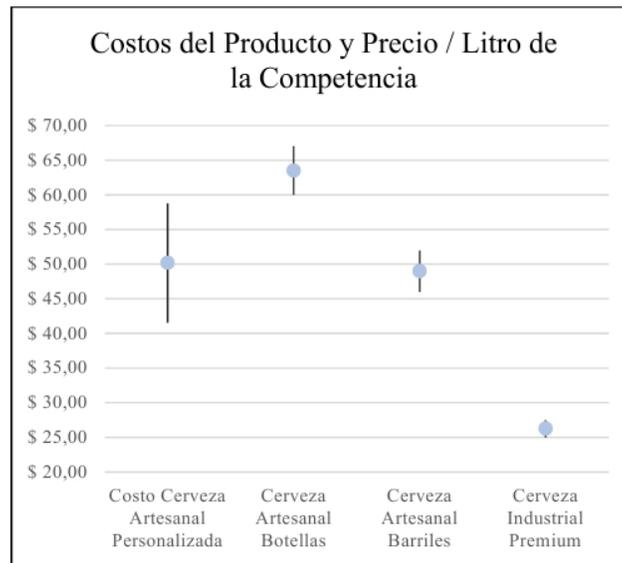
Considerando a las **bebidas blancas y espirituosas**, en este caso la restricción en el análisis de precios se establece en AR\$ 2000 por litro. De esta manera, se destacan entre los destilados un precio promedio por litro de AR\$ 433.2 (273 casos analizados),

mientras que los licores y cremas presentan un precio promedio de AR\$ 206.4 por litro (64 casos analizados)

Por último, entre los **aperitivos**, el precio promedio por litro asciende a AR\$ 66.5 (32 casos analizados).

En el gráfico siguiente se representan los rangos de costo del emprendimiento entre un mínimo y régimen de producción y los precios por litro de la competencia, particularmente de las cervezas.

Ilustración XII. Análisis de Costos y Precio de la Competencia.



Habiendo considerado los precios de productos competidores al producto del emprendimiento y teniendo en cuenta los atributos diferenciadores de la cerveza artesanal personalizada, se estiman los precios para los productos ofrecidos por el emprendimiento:

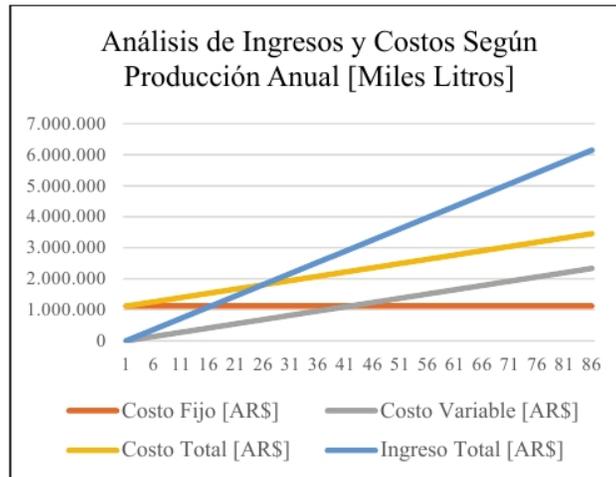
- Cervezas artesanales personalizadas bajo un acuerdo de suministro: AR\$ 76 / Litro
- Cervezas artesanales personalizadas suministradas a requerimiento: AR\$ 68 / Litro

Ambos precios se sitúan por encima de los precios promedios para las cervezas artesanales, considerando el plus que brinda al cliente en términos de personalización y maridaje con las comidas del establecimiento gastronómico.

Debe mencionarse también que, en ambos casos, el producto será provisto en botellas de 660 cm<sup>3</sup>, sin considerar la provisión de cerveza en barriles.

Con los precios antes mencionados, se puede trazar un gráfico de análisis del volumen de equilibrio para el proyecto sin considerar efectos inflacionarios o devaluatorios. A continuación se muestra el gráfico de evolución de ingresos y costos conforme el incremento del volumen anual producido en litros.

Ilustración XIII. Análisis de ingresos y costos del emprendimiento.



La producción de equilibrio se establece en 24.960 litros anuales bajo las premisas antes mencionadas.

### 3.2.2. Plaza (distribución)

Definido el producto y precio, debe hacerse referencia a la estrategia de distribución de las cervezas personalizadas. Atendiendo a una estrategia de nicho y considerando las acciones de personalización del producto que se desarrollan conjuntamente con los clientes, la distribución del producto se establece a través de un canal directo, es decir, productor a consumidor. Si bien el consumidor final del producto del emprendimiento es el comensal o cliente del establecimiento gastronómico, desde el punto de vista del emprendimiento el consumidor está representado por el establecimiento gastronómico. El canal directo le permite al emprendimiento un alto grado de control al evitar la intermediación, pero conlleva asociados costos de logística y comercialización que serán detallados posteriormente.

Contemplando este canal directo, la distribución será realizada por el emprendimiento mediante la tercerización con fletes pequeños. En tanto el volumen de ventas lo amerite

y considerando una posible expansión regional, se debe tercerizar el proceso logístico a través de una empresa de distribución o reparto de bebidas.

### 3.2.3. Publicidad

La última parte de la estrategia del marketing mix, habiendo definido al producto, precio y distribución, corresponde a la publicidad o promoción. Al considerar la cerveza artesanal personalizada como producto exclusivo y distintivo del establecimiento gastronómico, la difusión del producto no debe realizarse a nivel masivo. El emprendimiento debe establecer comunicación directa con el objetivo de alcanzar a los potenciales clientes en una etapa inicial, proponiendo la posibilidad de prueba del producto entre un set de estilos disponibles, tal como se detalló en la descripción del producto.

Posteriormente, el producto puede publicitarse en medios específicos para el sector gastronómico, publicaciones orientadas a chefs o bar tenders, con quienes se puede establecer un primer vínculo para llegar al establecimiento gastronómico.

Para resumir la estrategia de marketing definida a través del marketing mix da sustento al modelo de negocios, modelo de ingresos y, en definitiva, a la oportunidad que se pretende evaluar, se puede concluir sintetizándolo de la siguiente manera:

- Producto: cervezas artesanales premium personalizadas con el objetivo de maridar con la oferta gastronómica de cada establecimiento, suministradas a través de un acuerdo de abastecimiento o a requerimiento del cliente.
- Precio: se establece un precio de AR\$ 68 / litro bajo la fuente de ingreso de suministro a requerimiento y AR\$ 76 / litro para el caso del acuerdo de abastecimiento.
- Plaza (Distribución): estrategia de canal directo con el cliente del emprendimiento.
- Promoción / Publicidad: no masiva. Contacto directo con potenciales brindando la posibilidad de probar el producto.

En este capítulo se ha detallado el concepto de la oportunidad, describiendo el modelo de ingresos, que será complementado con los restantes componentes del modelo de negocios en los capítulos subsiguientes.

El desarrollo del trabajo continúa sobre los aspectos que hacen a la operación y a la economía del emprendimiento con la finalidad de evaluar en términos de inversión y rentabilidad a la oportunidad de negocios, permitir elaborar conclusiones acerca de esta oportunidad y proponer posibles aspectos de discusión.

#### **4. Estado actual y plan de desarrollo del proyecto**

Una vez definido el mercado, el producto del emprendimiento y desarrollada la oportunidad, debe hacerse referencia al estado actual del emprendimiento y planear una alternativa de desarrollo para el proyecto.

##### **4.1. Estado actual - prototipo**

Tal como se mencionó anteriormente al referir al estado situacional del emprendimiento y al producto, debe remarcarse que se cuenta con la posibilidad de desarrollar un prototipo en una escala de producción de 23 litros, que pueden emplearse como muestra para potenciales clientes. De esta manera, pueden producirse batches consecutivos de distintos estilos de cerveza que sirvan para acercarse a los establecimientos gastronómicos y brindar a los dueños la posibilidad de probar la cerveza artesanal personalizada.

Este prototipo de cerveza artesanal personalizada se elabora en un equipo de cocción que, por cada batch producido, permite obtener 30 litros de mosto cocido o los 23 litros de producto embotellado.

##### **4.2. Etapas de crecimiento**

Considerando el estado actual y la posibilidad de desarrollar un producto de prueba para potenciales clientes, se plantean etapas de crecimiento para el emprendimiento que se emplean como input para el modelado del ciclo productivo y proyecciones económicas que se detallan con posterioridad.

Una etapa inicial del emprendimiento consiste en determinar una localización e incrementar la producción a la capacidad máxima del equipo actualmente disponible. Esto representa 460 litros mensuales considerando un batch de producción diario durante 20 días hábiles por mes. Este nivel de producción puede emplearse tanto para

obtener producto para las muestras como para desarrollar los primeros clientes que requieran volúmenes pequeños.

En una segunda etapa, habiendo testeado el producto con los clientes y teniendo los primeros contratos en funcionamiento, debe implementarse un equipo de mayor dimensión por cada cocción. En este caso, la capacidad del emprendimiento queda determinada por el número de fermentadores que disponga el emprendimiento.

Una tercera etapa de crecimiento, según lo planteado en el modelo de ingresos, consiste en la implementación de venta de cervezas a requerimiento de los clientes.

Para atender a estas dos etapas, el equipo a implementar está diseñado según el dimensionamiento del volumen promedio de venta que se estima en 150 litros mensuales para el caso de los contratos de abastecimiento de cervezas personalizadas y de 300 litros por batch en el caso de las cervezas vendidas a requerimiento.

Como oportunidad de crecimiento futuro, el proyecto puede enfocarse en alcanzar acuerdos con cadenas de restaurantes. Si bien para este análisis no se consideró acceder a un contrato de tal magnitud, debe considerarse que los volúmenes de producción podrían duplicarse con solo acceder a un cliente de estas características.

Para manejar volúmenes más grandes de cervezas se plantea la ampliación de la capacidad de fermentación y maduración por aumento del volumen de estos equipos y generando 2 o 3 cocciones para el llenado de cada fermentador.

### **4.3. Mejoras y nuevos productos**

Teniendo en cuenta las etapas de crecimiento antes mencionadas, se debe destacar que el emprendimiento y, en particular, la cerveza artesanal personalizada admite variantes que no se plantean en el presente trabajo, pero que permiten ampliar la oferta y variedad con que se llega al cliente.

Una de las propuestas para alcanzar nuevos productos consiste en el desarrollo de cervezas maduras en barricas de distintos tipos de maderas. Esta posibilidad de mejora amplía de manera significativa las alternativas de personalización dada la variedad de cervezas.

Otra de las alternativas sobre nuevos productos consiste en la implementación cervezas frutadas, que implican la incorporación de frutas durante el proceso con la finalidad de transferir las características de gusto y aroma de la fruta.

Asimismo, tal como se mencionó en el modelo de ingresos del emprendimiento, resulta posible dirigirse a otros clientes mediante la implementación de la cerveza artesanal como un elemento de patrocinio de eventos o promoción de marcas.

Por último, el emprendimiento puede dirigirse hacia la producción de cervezas artesanales para la venta en establecimientos gastronómicos empleando una marca propia. En este caso, queda de lado la personalización para crear un producto más estándar pero considerando un segmento más amplio para la venta.

En este capítulo se logra describir la situación actual del emprendimiento y las etapas de crecimiento que se plantean como parte de la oportunidad de negocios en las cervezas artesanales personalizadas. Asimismo, se destacan posibilidades de crecimiento tanto desde la perspectiva del producto, como desde la posibilidad de explorar fuentes de ingresos alternativas.

## **5. Operaciones**

Para atender a las necesidades de crecimiento antes planteadas y previo a elaborar un análisis económico financiero del emprendimiento, es preciso determinar la manera por la cual el proyecto atenderá las proyecciones de demanda a lo largo del horizonte de planeamiento. Por tal motivo, en este capítulo se detallan los aspectos que hacen a la operación y a las inversiones del emprendimiento que le permitan atender la evolución de la demanda. Cabe aclarar que, desde un punto de vista operativo, el emprendimiento no introduce nuevas tecnologías sino equipamiento ampliamente utilizado y probado para la producción de cervezas, lo cual permite reducir los plazos de instalación de la planta de producción e inicio de la operación, reduciendo los riesgos técnicos y posibles improductividades.

### **5.1. Ciclo operativo**

El ciclo operativo en la fabricación de las cervezas comienza por la molienda del grano de malta para obtener una mezcla entre harina, granos partidos y cáscara. Esta molienda debe resultar en partículas suficientemente pequeñas, de manera tal que el agua pueda

acceder e hidratar dichas partículas, favoreciendo la solubilidad del almidón contenido en el grano malteado y activando las enzimas que convertirán el almidón en azúcares.<sup>63</sup>

Esta conversión enzimática del almidón en azúcares se da en el proceso de macerado de los granos (mash), donde el agua, actuando a distintas temperaturas, logra que distintas acciones enzimáticas produzcan azúcares fermentables y no fermentables, los que conferirán el perfil alcohólico y el cuerpo de la cerveza terminada. El líquido obtenido de la maceración de los granos se denomina mosto (wort), el cuál es trasvasado al recipiente de hervor para cumplir con la siguiente etapa del proceso.<sup>64</sup>

Durante la etapa de hervor ocurre por un lado, la esterilización y concentración del mosto y por otro lado, las etapas de agregado de lúpulos con la finalidad de equilibrar el dulzor del mosto con el amargor, sabor y aroma a lúpulos.

Un agregado de lúpulos temprano, al inicio del hervor, confiere amargor al mosto para balancear el dulzor de los azúcares generados durante el macerado de los granos. Agregados tardíos en el hervor sirven para transmitir sabor y aroma a lúpulos ya que no se logra la evaporación de los aceites esenciales, los que permanecen en el mosto y formarán parte de la cerveza.<sup>65</sup>

También durante el hervor pueden agregarse algunos componentes distintivos, tales como especias, miel, caramelos, clarificadores, entre otros, según lo amerite la receta. Finalizado el hervor, se practica una técnica denominada Whirlpool, con el objetivo de separar el mosto y permitir que decanten restos sólidos de lúpulos y proteínas.

El mosto debe ser enfriado y posteriormente oxigenado para su trasvase a un fermentador a una temperatura aproximada de 18°C a 20°C para una cerveza tipo Ale o entre 10°C y 14°C para una cerveza tipo Lager. Solo en este momento se producirá la inoculación de la levadura en el mosto oxigenado. El proceso hasta aquí descrito, desde un punto de vista operativo, toma entre 4 y 5 horas y admite la superposición para realizar la fabricación de 2 batches diarios.

Ahora bien, inoculada la levadura en el mosto oxigenado, comienza la etapa de fermentación, que puede ser dividida en tres procesos. La fermentación primaria, que toma entre 5 y 7 días, es el proceso en que la levadura procesa los azúcares fermentables

---

<sup>63</sup> Bamforth, Charles. Op Cit. Pg. 54

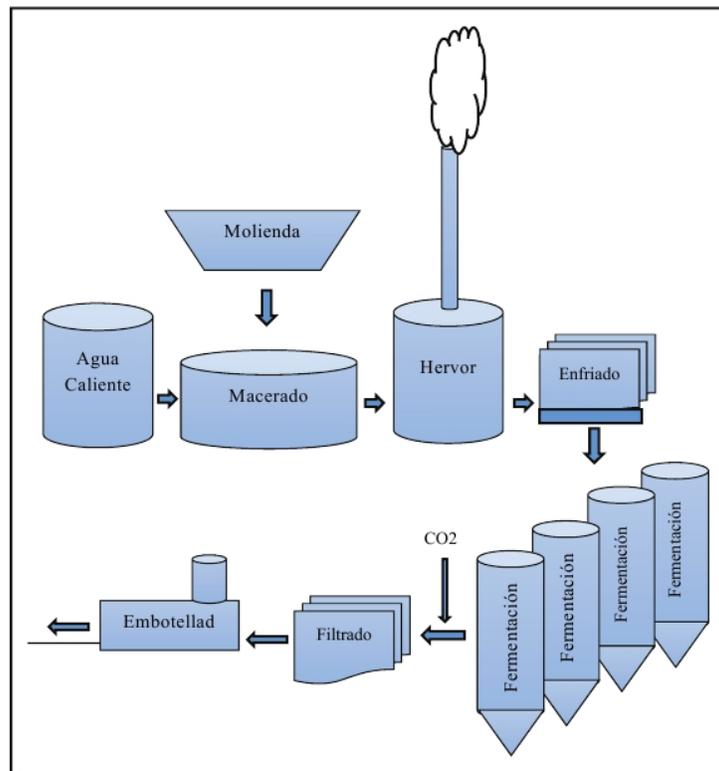
<sup>64</sup> Ibidem. Pg. 55

<sup>65</sup> Ibidem. Pg. 56

del mosto y los convierte en alcohol y dióxido de carbono. Posteriormente, continúa una etapa de fermentación secundaria o maduración de la cerveza, en que las levaduras continúan trabajando de manera más lenta y el sabor de la cerveza se va refinando. En esta etapa puede aplicarse una técnica de lupulación denominada Dry Hopping, que permite aportar a la cerveza aromas del lúpulo<sup>66</sup>. Finalmente se disminuye la temperatura dentro del fermentador para permitir la clarificación de la cerveza y posteriormente la gasificación mediante aplicación de dióxido de carbono.

El proceso de fermentación antes descrito puede tomar en promedio 21 días y podrá variar según el estilo de la cerveza que se esté fermentando. Este período culmina con el filtrado y embotellado de la cerveza. El diagrama, a continuación, grafica el proceso antes descrito.

Ilustración XIV. Diagrama de proceso de fabricación de la cerveza



De manera resumida, se brindó una explicación del proceso de elaboración de la cerveza, que en promedio tomará 21 días a los efectos del planeamiento de la

<sup>66</sup> Calagione, Sam. "Extreme Brewing: an enthusiast's guide to brewing craft beer at home." Quarry Books. ISBN 1-59253-293-4. (2006) Pg. 59

producción y el dimensionamiento del equipamiento, tal como se describe en las siguientes secciones.

## 5.2. Instalaciones

Habiendo descrito el proceso de fabricación de las cervezas y teniendo en cuenta la proyección de ventas en unidades formulada anteriormente, se detallan a continuación las instalaciones y facilidades necesarias para la operación del emprendimiento.

En cuanto a necesidades de espacios para instalación de la planta de producción y localización del emprendimiento, se plantea la instalación del proyecto en la Ciudad de Buenos Aires, en los barrios de Almagro o Balvanera, considerando su cercanía a sitios de alta concentración de establecimientos gastronómicos, tales como los barrios de Palermo, Recoleta, Caballito o la zona céntrica y los costos moderados de alquiler de galpones o locales.

El requerimiento espacial de la planta de producción se estima en 110 m<sup>2</sup> de superficie, identificando a las siguientes áreas:

- Área de Cocción: 30 m<sup>2</sup>
- Área de Fermentadores: 35 m<sup>2</sup>
- Área de Embotellado: 6 m<sup>2</sup>
- Cámara de Frío: 5 m<sup>2</sup>
- Depósito de Materia Prima: 4 m<sup>2</sup>
- Depósito de Producto Term.: 5 m<sup>2</sup>
- Área Administrativa: 15 m<sup>2</sup>
- Áreas de Tránsito: 10 m<sup>2</sup>

La incorporación de equipos a la instalación está prevista en un programa de 12 meses durante el año 0 destinado a las inversiones en bienes de capital.

Durante los primeros 6 meses se acondiciona el local de fabricación colocando revestimientos sanitarios, acondicionando los desagües e instalación de facilidades de agua, energía eléctrica y gas. Durante este período se gestionan las habilitaciones e inscripciones que permiten al proyecto iniciar la venta.

A partir del sexto mes que corresponde a las instalaciones, se reciben los 18 fermentadores plásticos para la fabricación de los batches con el equipo de capacidad de 23 litros por partida.

Asimismo, durante este período se reciben e instalan los equipos locales e importados que permiten iniciar las pruebas y posterior fabricación con el equipo de 300 litros por partida.

Los equipos principales contemplados en la inversión se detallan a continuación:

- Instalación del equipo de fabricación de 23 litros por cocción (actualmente disponible).
- Suministro e instalación del equipo de 300 litros por cocción.
- Sistema de fermentación compuesto por 18 fermentadores cónicos plásticos de 60 litros de capacidad y 23 fermentadores cónicos de acero inoxidable de 318 litros de capacidad.
- Sistema de enfriamiento: para fermentación y cocción, incluyendo electro válvulas y controladores de temperatura y una cámara de frío.
- Equipos de alimentación de agua compuesto por: Filtros de carbón activado, equipo de ósmosis inversa y depósito de agua de proceso.
- Sistema de gasificación y filtro para cerveza.
- Sistema de embotellado compuesto por una lavadora de botellas, llenadora, tapadora y etiquetadora.
- Estación de limpieza CIP (clean in place).
- Molino de maltas.
- Instrumentación y equipamiento de laboratorio para control.

Cumpliendo con la instalación y puesta en servicio de los equipos, el proyecto es capaz de producir un volumen máximo de 13.000 litros de cervezas mensuales a partir del año 1 de operación.

En los párrafos anteriores se detalló técnicamente la conformación de las instalaciones y equipamiento que permiten atender la proyección de la demanda del emprendimiento. A continuación se realiza la estimación de inversión del emprendimiento.

### **5.3. Determinación de la inversión del emprendimiento**

Las inversiones del emprendimiento comprenden cuatro áreas principales. En primer lugar se destacan las inversiones en bienes de capital que comprenden la adquisición del equipamiento de producción detallado anteriormente. Estas inversiones alcanzan el 82% de la inversión requerida por el emprendimiento (Anexo 4). Cabe mencionar que existen 3 sistemas asociados a esta inversión que provienen del exterior: Los fermentadores de 318 litros, el módulo de limpieza (CIP) y el sistema de embotellado (Anexo 4).

En segundo orden, se destaca la inversión en acondicionamiento e instalaciones, también mencionadas anteriormente y que contemplan las modificaciones e instalación de facilidades en el edificio. Estas inversiones alcanzan el 9% de la inversión total requerida. Luego, se refieren los servicios requeridos durante la fase de instalación, los que comprenden asesoramiento legal, gestión de autorizaciones y permisos, servicios contables y asesoramiento técnico. En este caso, los servicios asociados comprenden un 6% de la inversión total.

Por último, se consideran las necesidades operativas de fondos, netas de la venta durante la fase de instalación del emprendimiento. Estos fondos operativos, comprenden el 3% de la inversión total.

Considerando estas cuatro áreas principales de inversión, los fondos totales requeridos por el emprendimiento en la fase de instalación ascienden a USD 195.529, con la apertura que se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 5. Inversiones del emprendimiento.

<b>Concepto</b>	<b>Monto [USD]</b>	<b>%</b>
Inversión Bienes de Capital	159.517	82%
Inversión Acondicionamiento e Instalaciones	18.344	9%
Servicios Asociados durante fase Instalación	11.532	6%
Fondos Operativos (Neto de Ventas Año 0)	6.136	3%
<b>Inversión Total</b>	<b>195.529</b>	<b>100%</b>

En este capítulo, se ha detallado la operación del emprendimiento, como así también la necesidad de equipamiento e instalaciones para acompañar la proyección de demanda antes planteada.

El proyecto, así dimensionado, permite producir 13.000 litros de cerveza mensuales, mediante la implementación de dos equipos de cocción de 23 y 300 litros por batch y un total de 41 fermentadores, cuyas dimensiones e incorporación al proceso se explicó

anteriormente. Junto a estos equipos, se incorporan otros dispositivos e instalaciones auxiliares que permiten completar el proceso de fabricación y hacer viable, desde un punto de vista operativo, el emprendimiento.

Asimismo, se determina un monto total de la inversión, el cual asciende a USD 195.529, que será empleado en los capítulos subsiguientes como input para el planeamiento económico financiero del emprendimiento y la obtención de conclusiones acerca de la oportunidad de negocios planteada como hipótesis.

## **6. Análisis de riesgos**

Habiendo desarrollado las alternativas operativas y estimadas las inversiones para llevar a cabo la instalación y puesta en marcha del emprendimiento, se debe realizar un análisis de riesgos que permita identificar los potenciales riesgos a los que se expone el proyecto como así también determinar las acciones requeridas para mitigar su impacto, eliminarlos o eventualmente aceptarlos.

### **6.1. Riesgos principales**

Entre los riesgos principales, externos al proyecto, pueden identificarse: la política cambiaria, la inflación y la imposibilidad de abastecerse de equipamiento o materias primas importadas.

Entre los aspectos cambiarios e inflación, se entiende que, siendo aspectos macroeconómicos, afectan a la economía en un todo, incluyendo a los stakeholders del emprendimiento y posiblemente no haya una medida puntual que el emprendimiento pueda tomar para evitarlas.

Considerando a los efectos cambiarios, su mayor impacto se encuentra en el abastecimiento de materias primas importadas, en particular, las maltas especiales, lúpulos importados y algunas levaduras. Una medida de mitigación de este tipo de riesgos consiste en la sustitución de suministros importados por nacionales, aunque, los resultados en términos de producto terminado no sean los mismos. Otra medida para mitigar este impacto consiste en establecer frente a los clientes una fórmula de readecuación de precios que pondere la incidencia del dólar estadounidense dentro de los costos del producto.

Ahora bien, si se considera el efecto inflacionario, alguna medida de mitigación podría ser realizar un trade off entre incremento de stock de materia prima (inmovilización) frente a variación de precios. En este caso debe observarse que las materias primas son perecederas o pierden su frescura. Frente a este riesgo también puede adoptarse una medida de transferencia del riesgo, pasándolo de costos a precios. Una vez más, esta medida requiere que los contratos con los clientes contengan una fórmula de reajuste de precios que replique las incidencias de costos y establezcan una periodicidad de ajuste. Este tipo de cláusulas se hacen imprescindibles en todo caso que los contratos fijan precios al producto.

A los efectos del estudio del plan de negocios, tal se explica en el capítulo siguiente, los flujos de fondos se afectarán tanto, por una proyección de tipo de cambio, como también por el efecto de exposición a la inflación.

Asimismo, cabe mencionar las restricciones a las importaciones, ya sea de equipos propios del proceso de fabricación o materias primas. En relación a las materias primas, una medida de mitigación, como se mencionó anteriormente, puede resultar en sustitución por materia prima local. En cuanto al equipamiento de producción, resulta necesario, previo a la compra de los equipos importados realizar las solicitudes de aprobación de las DJAI (Declaración Jurada Anticipada de Importación) con antelación a la compra de los equipos considerando que cada DJAI aprobada tiene una vigencia de 6 meses, plazo suficiente para gestionar la compra y lograr que el suministro llegue a la condición de entrega CIF Puerto de Importación para su nacionalización.

Otro de los riesgos, en este caso más cercanos al proyecto, comprende el abastecimiento de botellas en tiempo y forma para cumplir con la demanda. En su producción de régimen el emprendimiento requiere de aproximadamente 10.100 botellas por mes, lo que hace crucial alcanzar un acuerdo de abastecimiento a largo plazo con alguno de los players proveedores de botellas.

Por último, uno de los riesgos que fueron mapeados a nivel sectorial, destaca el hecho de que la denominación “cerveza artesanal” no está aprobada por el ministerio de salud, ya que no se encuentra denominada en el Código Alimentario Argentino, lo que afecta

la utilización de la denominación en packaging o branding. Este aspecto que no tiene una solución visible en corto o mediano plazo.<sup>67</sup>

En este capítulo se resumieron los principales riesgos que podrían afectar al emprendimiento y se delinearon acciones tendientes a mitigar, transferir o aceptar los posibles impactos. En la próxima sección se tratan los aspectos económicos del emprendimiento.

## **7. Aspectos económicos**

El emprendimiento planteado hasta aquí, comprende una investigación de mercado que permite definir al cliente, al consumidor y trazar una proyección de ventas. Posteriormente se definió al producto y a la oportunidad, conjuntamente con los restantes componentes del marketing mix. En el capítulo anterior se definieron los aspectos operacionales y necesidades de inversión del emprendimiento. Ahora bien, considerando esta inversión y recursos técnicos para la operación, se detallan en el presente capítulo los aspectos económicos del emprendimiento, particularmente los que refieren a costos, márgenes y generación de resultados económicos.

### **7.1. Premisas para el análisis económico del emprendimiento**

Previo a ahondar en detalles sobre aspectos económicos, resulta de importancia mencionar las premisas de elaboración de las proyecciones económicas del emprendimiento, las que aportan mayor grado de ajuste con la realidad o posiblemente un menor desajuste con ésta.

En lo sucesivo, y salvo se indique lo contrario, los flujos de fondos económicos y financieros de rubros expresados en pesos argentinos (ARS), se convierten a dólares estadounidenses (USD) considerando:

- Un efecto de devaluación del peso argentino respecto del dólar estadounidense, considerando una proyección lineal del tipo de cambio (ARS / USD), tomando como base de datos para la regresión lineal, el tipo de cambio promedio mensual del

---

<sup>67</sup> Estevez, Juan Pablo. “Leo Ferrari y los desafíos de crecimiento de la cerveza artesanal”. Tres Pintas. Portal digital del sector cervecero artesanal. Online. <http://trespintas.com.ar/noticias/leo-ferrari-y-los-desafios-de-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal/> (2015). Nota que resume la conferencia brindada por el cofundador de Cervecería Antares en el 8° Festival Internacional de la Cerveza Artesanal de Potero de los Funes, San Luis, Agosto de 2015.

último año. Esto genera que, de manera lineal, el tipo de cambio oficial evolucione a lo largo del horizonte de planeamiento del emprendimiento desde una cotización de ARS 9.24 / USD hasta ARS 14.38 / USD, según se muestra en el Anexo 5.A.

- En segundo lugar, se considera un efecto inflacionario, teniendo en cuenta una evolución lineal de dos índices representativos de los costos del emprendimiento: Índice de Precios al Consumidor e Índice de Salarios – Sector Privado, Registrado, ambos elaborados y emitidos oficialmente por el INDEC. Para estos índices, también se realiza una proyección lineal, cuya evolución se muestra en el Anexo 5.B. Cabe mencionar que cada índice se pondera de manera apropiada para ajustar cada rubro de costo e incluso la venta del emprendimiento.

## 7.2. Análisis de costos

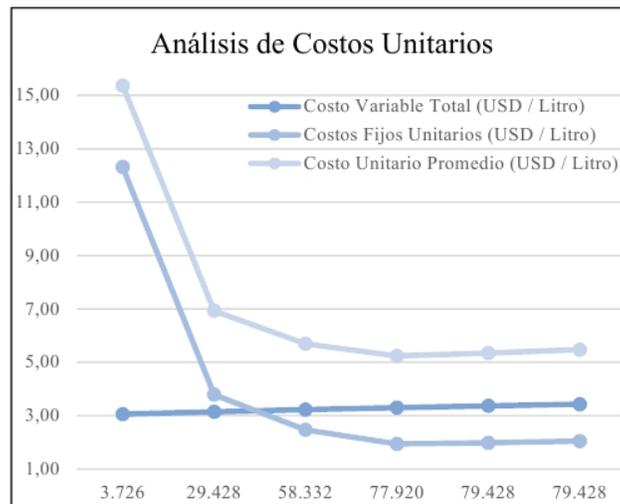
Continuando con el desarrollo realizado en el ítem 3.2.1. Precio, se pretende desarrollar en mayor detalle la conformación de costos de la cerveza artesanal personalizada.

Los costos de la cerveza pueden dividirse de la siguiente manera:

- Costos variables asociados de forma directa al producto final. Entre los que se identifican las maltas, lúpulos, levadura, sales, botellas, tapas y etiquetas. Aproximadamente representan un 62.28% del costo unitario total en régimen de producción.
- Costos variables indirectos. Entre estos costos se identifican puntualmente los costos variables de las utilidades (agua, energía eléctrica y gas). En este caso, el rubro de costo tiene una incidencia de 0.56% del costo unitario total.
- Finalmente los costos fijos, entre los que se destacan los costos fijos de las utilidades (agua, energía eléctrica y gas), costos de personal, insumos de limpieza y sanitización, servicios de distribución, servicios contables e informáticos y costos asociados al inmueble. Estos últimos presentan una incidencia de aproximadamente 37.16% sobre el costo total unitario.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de costos unitarios según los volúmenes de producción correspondiente al horizonte de planeamiento del emprendimiento.

Ilustración XV. Análisis de costos unitarios según producción anual



Las incidencias porcentuales de los costos unitarios según el volumen de cerveza producido se muestran en el Anexo 6.

### 7.3. Márgenes

Teniendo en cuenta el análisis de costos antes realizado y conformando un estado de resultados pro forma (Anexo 7) se calculan 4 indicadores económicos del emprendimiento entre los años 1 y 5 de operaciones.

Estos indicadores muestran el potencial de generación de resultados económicos por cada unidad monetaria de ventas generada, es decir, todos los indicadores están referidos al monto de ventas.

Los índices que se calculan para el emprendimiento son: el margen bruto o margen de utilidad bruta; el margen operativo o margen de utilidad operativa; el margen neto o margen de utilidad neta y la contribución marginal sobre ventas. A continuación se detallan las fórmulas de cálculo y resultado de cada indicador para el proyecto operando en régimen de volumen de producción.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}} = 0.57$$

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ventas}} = 0.42$$

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas}} = 0.28$$

$$\text{Contribución Marginal / Ventas} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo Variable}}{\text{Ventas}} = 0.64$$

En el Anexo 7 se muestra la evolución de cada índice junto con la evolución del estado de resultados del emprendimiento. Este cuadro de resultados proyectado resume al emprendimiento en términos económicos y permite apreciar la posibilidad de generar beneficios.

A continuación, contemplando las inversiones, los resultados proyectados y los aspectos impositivos, se realiza planeamiento financiero y desarrollo de los indicadores financieros del emprendimiento, los que permitirán conformar una propuesta a potenciales inversores que pudieran estar interesados en el desarrollo de la oportunidad de negocios.

## **8. Planeamiento financiero del emprendimiento**

Con la finalidad de comprender la evolución de los fondos desde un punto de vista financiero, es decir, considerando la capacidad del emprendimiento de generar dinero, se deduce, en primer lugar, los flujos de caja anualizados. Posteriormente se desarrolla un análisis de breakeven de los flujos de fondos y finalmente los indicadores de flujos de fondos descontados y rentabilidad de los flujos de fondos del proyecto.

### **8.1. Cash flow pro forma**

Partiendo del estado de resultados proyectado, se desarrolla el estado de flujos de caja operativos asociados al proyecto<sup>68</sup>, expresados en dólares estadounidenses considerando como premisa el efecto de la inflación y devaluación de la moneda, tal como fuera tratado anteriormente. El flujo de caja operativo queda expresado tal como lo muestra la tabla a continuación:

---

<sup>68</sup> Apreda, Rodolfo. “Evaluación de un proyecto de inversión”. Finanzas de la Empresa. UCEMA (2014) – Material de Cátedra. Pg. 5

Tabla 6. Estado de Flujos de Caja Operativos Asociados al Proyecto

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
EBIT	-40.702	6.960	143.428	260.644	277.259	284.744
- Impuestos	-4.690	0	50.200	91.226	97.041	99.660
- Pago IVA Fisco	0	4.902	61.202	87.110	91.720	94.274
+ Depreciación	0	35.249	35.249	35.249	35.249	35.249
<b>Flujo de Caja Operativo USD</b>	<b>-36.012</b>	<b>37.307</b>	<b>67.275</b>	<b>117.558</b>	<b>123.747</b>	<b>126.058</b>

Posteriormente, incluyendo la inversión en bienes de capital, se obtienen los flujos de caja provenientes del activo:

Tabla 7. Flujos de Caja Provenientes del Activo.

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo de Caja Operativo	-36.012	37.307	67.275	117.558	123.747	126.058
- Inversión Bienes de Capital	159.517	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Prov. Activo USD</b>	<b>-195.529</b>	<b>37.307</b>	<b>67.275</b>	<b>117.558</b>	<b>123.747</b>	<b>126.058</b>

Con este flujo de fondos provenientes del activo del emprendimiento se van a calcular los índices de rentabilidad, valor actual y tasa interna de retorno. Previo a esto, debe determinarse cuál es la tasa de descuento que se empleará.

Una metodología para descontar flujos de fondos futuros consiste en determinar tasas ajustadas por riesgo para cada año<sup>69</sup>. El cálculo de la tasa de descuento ajustada por riesgo comprende 3 componentes: Tasa libre de riesgo anual, es decir, una tasa de un T-STRIP (bono del tesoro americano) correspondiente al semestre del flujo que se descontará, más la prima de riesgo país anual, más una prima de riesgo crediticio del sector.

Considerando el cálculo de una tasa ajustada por riesgo presentado anteriormente, a efectos de estimar una tasa, puede considerarse a la tasa libre de riesgo más la prima de riesgo país a través del rendimiento de un bono soberano de duración similar al período del emprendimiento. El rendimiento de este bono puede representar una estimación a las tasas antes mencionadas. Es decir, si se considera un título público emitido por el gobierno nacional, como ser, el Bonar 2024 (AY24), que es un bono en dólares estadounidenses que paga 8.75% anual de intereses, puede asumirse que dicho interés representa una tasa libre de riesgo más un riesgo soberano.

<sup>69</sup> Ibidem. Pg. 6

A lo anterior, resta estimar una prima de riesgo crediticio. En este caso, tampoco se conoce una prima de riesgo crediticio para un sector industrial pyme. Se podría estimar representando a esta prima de riesgo a través del plus de interés que paga una sociedad que se financia mediante obligaciones negociables, considerando un prospecto de emisión como ser el emitido por Ribeiro Sociedad Anónima Comercial, Industrial, Financiera, Agropecuaria e Inmobiliaria. Estas obligaciones negociables denominadas “RIK3O” pagan un interés BADLAR<sup>70</sup> + 4%.

Si se considerase a este surplus de 4% como el riesgo crediticio de la empresa, y si esto representase a un sector comercial o industrial, podría determinarse una tasa de descuento ajustada por riesgo estimada de 12.75% y así aplicarla al descuento del flujo de fondos provenientes del activo del proyecto.

Esta estimación puede ser precisa o no, ocurre que la tasa de descuento que se aplique al flujo de fondos la va a determinar el inversor en función a su aversión al riesgo y el rendimiento de su cartera de inversiones. Por este motivo, se fija una tasa de descuento para un flujo de fondos en dólares estadounidenses más conservadora, que asciende al 18%. Esta tasa se empleará para el cálculo de los indicadores de rentabilidad del emprendimiento.

A continuación se detalla los resultados del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) con tasa de descuento de 18%, la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Tasa de Rentabilidad (RENT) del emprendimiento por sí solo.

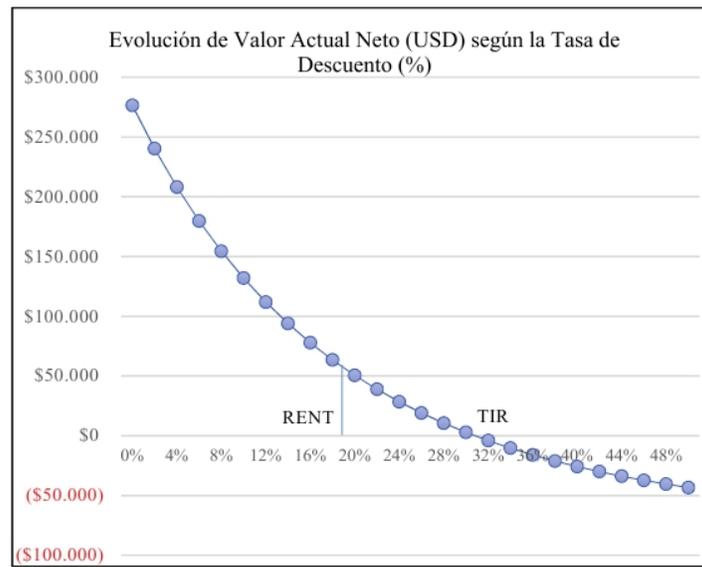
- El VAN (18%) es de USD 63.457
- La TIR del flujo de fondos proveniente del activo asciende a 30.81%
- La tasa de rentabilidad (RENT) del flujo de fondos proveniente del activo asciende a 19.59%

Para concluir este análisis, se grafila el valor actual neto aplicando distintas tasas de descuento para poder apreciar la tasa de rentabilidad del proyecto y la tasa interna de retorno.

---

<sup>70</sup> Buenos Aires Deposits of Large Amount Rate. Tasa de interés pagada por depósito a plazo fijo a 30 días para montos mayores a un millón de pesos.

Ilustración XVI. Evolución del valor actual neto según la tasa de descuento.



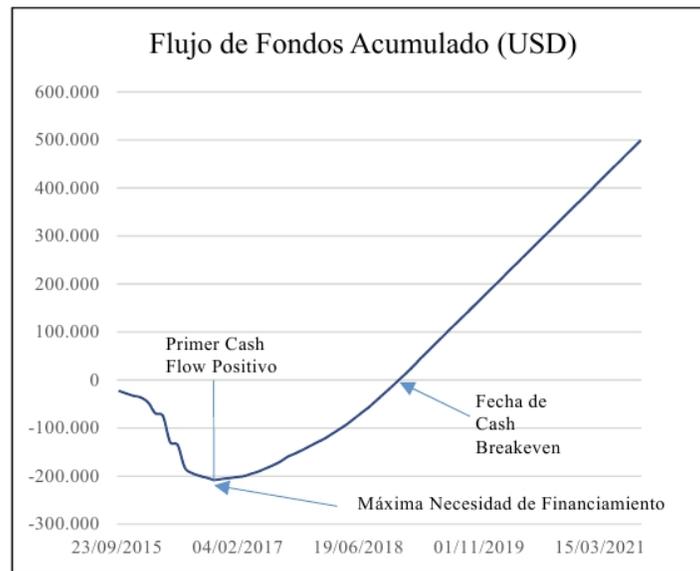
El gráfico anterior, muestra la evolución del valor actual neto del flujo de fondos del emprendimiento considerando tasas de descuento crecientes. Se distinguen la tasa de rentabilidad del proyecto por sí mismo (RENT) y la tasa interna de retorno (TIR), aquella que hace nulo al valor actual neto. Cabe destacar que, al realizar el descuento de los flujos de fondos mediante una tasa del 18%, un inversor estaría captando la mayor parte de la renta generada por el emprendimiento.

## 8.2. Análisis de breakeven

Habiendo detallado los índices que refieren a la rentabilidad del emprendimiento, se consideran ahora los flujos de fondos mensuales a los efectos de determinar 3 parámetros referidos al breakeven del proyecto.

Cabe destacar que el mes 15 desde iniciado el período de instalación es el que presenta el primer flujo de fondos positivo. Asimismo, el cash breakeven, que ocurre cuando el flujo de fondos acumulado del emprendimiento es mayor que cero, se da en el mes cuarto del año 3 de operaciones. Esto significa que desde iniciado el período de instalación deban ocurrir 40 meses para obtener el cash breakeven. Estos parámetros se grafican a través de la evolución del flujo de fondos acumulado, tal como se muestra a continuación.

Ilustración XVII. Flujo de fondos acumulado (USD)



Como resumen de la etapa de planeamiento financiero del emprendimiento, y considerando al proyecto por sí solo, el descuento de los flujos de fondos futuros generados por el emprendimiento mediante una tasa conservadora del 18%, arroja un VAN mayor que cero. La rentabilidad del proyecto por sí solo es del 19.59%, nada despreciable para un flujo de fondos en dólares.

Asimismo, y como suele ocurrir en proyectos industriales, dentro del primer años de operación, el proyecto genera flujos de fondos positivos y el breakeven de cashflow se encuentra a los 40 meses de iniciada la inversión.

## 9. Propuesta / Deal

Hasta aquí se ha considerado al proyecto, desde una perspectiva financiera, pero sin considerar las fuentes de financiamiento y participación en el capital. El presente capítulo tiene por objetivo resumir las perspectivas económicas financieras, antes tratadas, para formular una propuesta a un potencial inversor del emprendimiento.

### 9.1. Financiamiento deseado

Para determinar el financiamiento deseado para el emprendimiento, debe realizarse una valuación del proyecto como tal, más allá del horizonte de operaciones de 5 años que se empleó en la evaluación económico financiera.

A efecto de valorar el emprendimiento se escoge la metodología del valor presente del flujo de fondos generado por el activo más una perpetuidad al final del horizonte de planeamiento de 5 años antes mencionado.

Considerando a la perpetuidad en el año 6 y realizando el cálculo del valor presente de los flujos de fondos de la operación del emprendimiento mediante una tasa de descuento conservadora del 18% se obtiene una estimación del valor del emprendimiento.

- Valor Presente (VP) al 18% asciende a USD 529.830.

Conociendo este valor actual de los activos del emprendimiento, se puede calcular un índice de rentabilidad de la inversión (ROI – Return on Investment) de la siguiente manera:

$$\text{ROI - Return On Investment} = \frac{\text{Valor Presente de la Inversión} - \text{Costo de La inversión}}{\text{Costo de la Inversión}} = 177\%$$

Se plantea la alternativa de financiamiento mediante aportes de capital considerando 2 grupos de inversores:

- 1- Socios fundadores, con un aporte de USD 100.000 para financiar la inversión.
- 2- Aporte de nuevos socios, se trataría de un Ángel, por un monto de USD 100.000.

Ahora bien, a cambio de este aporte de nuevos socios, el emprendimiento propone otorgar un 25% del paquete accionario de la sociedad, considerando que la valuación del emprendimiento fue realizada con una tasa de descuento del 18%.

$$\text{ROI (Inversor)} = \frac{\text{Valor Presente de la Inversión} - \text{Costo de La inversión}}{\text{Costo de la Inversión}} = 32.4\%$$

Por último, una de las alternativas de salida para este inversor puede ser la venta de su paquete accionario a un inversor del sector alimenticio o bien la recompra de acciones por parte de los socios fundadores, considerando futuras etapas de inversión con vistas a ampliar el negocio sobre las oportunidades de crecimiento citadas anteriormente.

## 10. Análisis de los criterios de Oportunidad

Habiendo realizado el análisis financiero del emprendimiento y formulado una propuesta para un potencial inversor, resulta apropiado clasificar al proyecto en términos de los criterios para evaluación de una oportunidad<sup>71</sup>, previo a formular las conclusiones del trabajo.

La evaluación de criterios de oportunidad está conformada por las siguientes áreas: Industria y Mercado; Economía; Resultados (Harvest Issues); Ventaja Competitiva; Equipo de Gerenciamiento; Defectos Fatales; Aspectos Personales y Diferenciación Estratégica. A su vez, cada criterio plantea una pauta que permite clasificar al emprendimiento según su potencial (alto o bajo).

La evaluación de cada criterio (Anexo 8) muestra que, en la evaluación de 51 criterios, el 86% de los criterios permiten clasificar al emprendimiento con alto potencial. Por esto, se puede concluir que nos encontramos frente a un proyecto alto potencial o de potencial entrepreneur.

## CONCLUSIONES

A efectos de arribar a las conclusiones respecto de la hipótesis planteada acerca de la posibilidad de ingresar y abastecer de manera rentable un mercado de establecimientos gastronómicos, mediante una cerveza artesanal premium personalizada e individual para cada establecimiento gastronómico, es preciso resumir algunos de los hitos alcanzados en el desarrollo de este trabajo.

En primer lugar, se ha identificado un problema sobre la oferta y costumbre acerca del maridaje de bebidas alcohólicas con distintas comidas, lugar que ocupan hoy los vinos. Existe gran variedad de ofertas de vinos y la costumbre de limitar el maridaje de comidas con vinos.

Asimismo, se desarrolló una investigación de mercado que demostró que los consumidores se encuentran interesados en adoptar una cerveza artesanal personalizada y que los establecimientos gastronómicos, en particular los restaurantes, están dispuestos a implementar un producto personalizado. Estos resultados representan una primera prueba de que, desde la perspectiva del mercado, podría existir una oportunidad de negocios.

---

<sup>71</sup> Timmons, Jeffrey; Spinelli, Stephen Jr. Op. Cit. Pg. 86

Atendiendo a los lineamientos de la guía para desarrollo de planes de negocio y considerando los resultados de la investigación de mercado se proyectó una demanda, se elaboró un análisis situacional y un plan de marketing, que incluye una detallada explicación del producto y un estudio sobre el precio que podría fijarse.

Posteriormente, se desarrolló el modelo de ingresos, indicando las formas en que el emprendimiento será capaz de generar ingreso y se brindó detalles sobre las modalidades contractuales que deberían adoptarse con los clientes. Estas modalidades contractuales definen dos alternativas de suministro de la cerveza artesanal personalizada según las necesidades del cliente y grado de exclusividad que se desee alcanzar: Por un lado, un contrato de suministro pautando volúmenes mensuales de provisión y brindando al cliente la exclusividad sobre la receta, lo que permitirá que éste registre el producto como propio. Por otro lado, una modalidad, que no compromete volúmenes, pero tampoco otorga exclusividad sobre el empleo de la receta.

Luego, y con la intención de evaluar la rentabilidad de este negocio, se estimó una inversión para desarrollo de una planta de producción y se diagramó la operación del emprendimiento, contemplando las alternativas contractuales antes mencionadas y la proyección de la demanda estimada.

Asimismo, se elaboraron los planes económicos y financieros del emprendimiento, calculando los indicadores de rentabilidad del emprendimiento bajo una óptica del proyecto y del inversor. Los resultados de los indicadores resultan favorables, sustentando la hipótesis de rentabilidad acerca de la oportunidad de negocios.

Finalmente, se considera que el presente trabajo aporta información y evidencia suficiente, basada en el marco teórico del entrepreneurship y el desarrollo de planes de negocios, para evaluar de manera completa a la oportunidad de negocios.

Se concluye entonces que, bajo los criterios de evaluación citados en el trabajo, y resumidos en la evaluación de potencial llevada a cabo en el capítulo anterior, existe una oportunidad de negocios en las cervezas artesanales personalizadas con la finalidad de maridarlas con la oferta gastronómica de los restaurantes.

Por último, cabe destacar que los aspectos tratados en este trabajo y las conclusiones alcanzadas forman parte de una investigación parcial, que puede ser profundizada y mejorada, cubriendo la totalidad de los componentes del desarrollo del Plan de

Negocios que no fueron contemplados en el trabajo, tales como: la estructuración del equipo de gerenciamiento del emprendimiento; profundizar sobre los aspectos regulatorios y legales, particularmente en lo referido al manejo de marcas, habilitaciones y autorizaciones; explorar otras modalidades de financiamiento como ser, el acogimiento a planes de fomento industrial de instituciones gubernamentales o la conformación de un fideicomiso con el propósito de convocar a diferentes inversores para financiar el emprendimiento.

También debe considerarse la realización de un estudio de mercado más exhaustivo, por ejemplo, el desarrollo de focus groups con clientes, con la finalidad de diseñar detalladamente el producto. De esta manera, se logra dejar de lado el planteo abstracto expresado, permitiendo que el cliente sea partícipe del proyecto, motivando su intención de emprenderlo.

Es preciso profundizar sobre el potencial del emprendimiento en cuanto a la llegada a mayor número de clientes, tales como las cadenas de restaurantes ya que, por sus volúmenes de venta, podrían representar una alternativa de crecimiento significativa. También debe profundizarse el estudio de la demanda de bares, pubs y resto bar, que no fueron contemplados en este trabajo.

**BIBLIOGRAFÍA**

- 1- Alegre, María. Marketing Estratégico. UCEMA (2014) – Material de Cátedra.
- 2- Apreda, Rodolfo. “Evaluación de un proyecto de inversión”. Finanzas de la Empresa. UCEMA (2014) – Material de Cátedra.
- 3- Bamforth, Charles. “Beer. Tap Into the Art and Science of Brewing”, 2<sup>nd</sup> Ed., Oxford University Press, Inc. ISBN 0-19-515479-7 (2003)
- 4- BeerTools<sup>®</sup> Pro 2.0. BeerTools LLC. Online. <http://www.beertools.com/> (2015)
- 5- Briggs, D; Boulton, C; Brookes, A and Stevens, R. “Brewing Science and Practice”. Woodhead Publishing Limited and CRC Press, LLC. ISBN 0-8493-2547-1. (2004).
- 6- Calagione, Sam. “Brewing Up a Business – Adventures in Beer from the Founder of Dogfish Head Craft Brewery”. Revised and Updated. John Wileys & Sons, Inc. ISBN 978-1-118-06187-9 (ebook). (2011).
- 7- Calagione, Sam. “Extreme Brewing: an enthusiast's guide to brewing craft beer at home.” Quarry Books. ISBN 1-59253-293-4. (2006)
- 8- Cettolo, Gustavo; Cohen, Agustín. Entrepreneurship Intrapreneurship Corporativo. UCEMA (2015) – Material de Cátedra.
- 9- Daniels, Ray. “Designing Great Beers. The Ultimate Guide to Brewing Classic Beers Styles”. Brewers Publications. A Division of the Brewers Association. ISBN 0-937381-50-0 (2000)
- 10- Hieronymus, Stan. “Brewing with Wheat – The ‘Wit’ and ‘Weizen’ of World Wheat Beer Styles”. Brewers Publications. A Division of the Brewers Association. ISBN 0-937381-95-0 (2010)
- 11- Koenig, Steve. Magazine: “Craft Beer and Brewing: Cooking with beer”. Título de la Nota: Beer and Food Pairing 101. Unfiltered Media Group LLC. (2014).
- 12- Kotler, Philip. “Dirección de Marketing”. Décima Edición. Prentice Hall, Inc. ISBN 968-444-442-3 (2001).
- 13- Palmer, John. “How to Brew” Brewers Publications. A Division of the Brewers Association. ISBN 978-0-937381-88-5. (2006)
- 14- Papazian, Charlie. “Brewers Association – 2015 Beers Style Guidelines” Brewers Association. Online. <https://www.brewersassociation.org/education/brewers-association-beer-style-guidelines/> (2015)



- 15- Pertierra Cánepa, Francisco. Seminario de Entrepreneurship y Desarrollo de Business Plan. UCEMA (2015) – Material de Cátedra.
- 16- Porter, Michael. “Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.” The Free Press. ISBN 0-684-84146-0. (1985) Pg. 3
- 17- Smith, Brad. “BeerSmith<sup>®</sup> Home Brewing Software.” BeerSmith LLC. Online. <http://beersmith.com/> (2015)
- 18- Smith, Bradley J. “Home Brewing with BeerSmith. How to Brew and Design Great Beer at Home”. Beersmith LLC. ISBN 1453851496 (ebook) (2010)
- 19- Steele, Mitch. “IPA Brewing Techniques, Recipes and the Evolution of India Pale Ale”. Brewers Publications. A Division of the Brewers Association. ISBN 978-1-938469-00-8. (2012).
- 20- Strong, G; England, K. “Beer Judge Certification Program – 2015 Beer Style Guidelines” BJCP, Inc. Online. <http://www.bjcp.org/stylecenter.php> (2015)
- 21- Strong, Gordon. “Brewing Better Beer – Master Lessons for Advanced Homebrewers”. Brewers Publications. A Division of the Brewers Association. ISBN 0-937381-98-5 (2011)
- 22- Timmons, Jeffrey; Spinelli, Stephen Jr. “New Venture Creation – Entrepreneurship for de 21st Century” Mc Graw Hill, Inc. ISBN 9780071276320 (2008)
- 23- Verhoef, Berry. “Enciclopedia de la Cerveza”. Edimat Libros, S.A. ISBN 84-9764-131-0 (2006)
- 24- World Health Organization. Global status report on alcohol and health 2014. ISBN 978-92-4-069276-3 (PDF). (2014)



## **ANEXOS**

### **1. Encuesta sobre consumo de bebidas en establecimientos gastronómicos**

## Encuesta sobre consumo de bebidas

Las respuestas son anónimas.

El presente cuestionario tiene por objetivo analizar el consumo de bebidas.

La finalidad del estudio es académica y se realiza para:

Universidad del CEMA - Maestría en Dirección de Empresas  
Cátedra: Seminario de Entrepreneurship y Desarrollo de Business Plan  
Docente: Francisco Pertierra Cánepa

Le agradecemos su participación.

**\*Obligatorio**

### 1. Sexo \*

Marca solo un óvalo.

- Femenino  
 Masculino

### 2. Edad \*

(indicar rango)

Marca solo un óvalo.

- Entre 18 y 24 años  
 Entre 25 y 34 años  
 Entre 35 y 44 años  
 Entre 45 y 54 años  
 Más de 55 años

### 3. Nivel de Estudios \*

Marca solo un óvalo.

- Secundario Incompleto  
 Secundario Completo  
 Terciario Completo  
 Universitario Completo  
 Posgrado Completo

### 4. Ud consume bebidas alcohólicas? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No *Deja de rellenar este formulario.*

## 1- Restaurantes



5/8/2015

Encuesta sobre consumo de bebidas

**5. Consume bebidas alcohólicas en Restaurantes? \***

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No *Pasa a la pregunta 14.*

**1- Restaurantes**

**6. Con qué frecuencia visita Restaurantes? \***

Marca solo un óvalo por fila.

	A diario	3 o más veces por semana	2 veces por semana	1 vez por semana	Cada 15 días	1 vez al mes	Con menor frecuencia
Restaurantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Cuánto gasta en promedio por persona?**

Marca solo un óvalo.

- \$50 a \$100  
 \$100 a \$150  
 \$150 a \$200  
 \$200 a \$250  
 \$250 a \$350  
 Más de \$350

**8. Podría indicar cuáles de estas bebidas toma en Restaurantes? (más de una respuesta es aceptable)**

Selecciona todos los que correspondan.

- Aperitivos  
 Vinos  
 Cerveza  
 Bebidas Blancas / Espirituosas

**9. Podría estimar la cantidad que consume en promedio? (por cada visita)**

Marca solo un óvalo por fila.

	Hasta 250 cm <sup>3</sup> (1 vaso o copa)	250 cm <sup>3</sup> a 750 cm <sup>3</sup>	750 cm <sup>3</sup> a 1,25 Lts	1,25 Lts a 2 Lts	Más de 2 Lts
Aperitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vinos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cervezas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bebidas Blancas / Espirituosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



5/8/2015

Encuesta sobre consumo de bebidas

10. **Consume cervezas artesanales en Restaurantes?**

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No, pero las conozco
- No, no tengo conocimiento de la bebida

11. **Qué tan probable es que consuma una cerveza artesanal que sea propia del Restaurante?**

*Marca solo un óvalo.*

- Absolutamente probable / Consumo Cervezas Artesanales
- Bastante probable
- Tal vez
- Poco probable
- Nada Probable

12. **Podría indicar cuáles son sus Restaurantes preferidos?**

(Solamente 3)

---

---

---

---

---

13. **Considerando sus restaurantes preferidos, qué tan probable es que Ud elija una cerveza artesanal propia del Restaurante y que acompañe la oferta gastronómica del mismo?**

*Marca solo un óvalo.*

- Absolutamente probable
- Bastante probable
- Tal vez
- Poco probable
- Nada probable

**2- Bares - Pubs - Resto Bar**

14. **Consumo bebidas alcohólicas en bares, pubs o resto bar? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No *Pasa a la pregunta 23.*

**2- Bares - Pubs - Resto bar**



5/8/2015

Encuesta sobre consumo de bebidas

15. Con qué frecuencia visita Bares, Pubs o Resto bar? \*

Marca solo un óvalo por fila.

	A diario	3 o más veces por semana	2 veces por semana	1 vez por semana	Cada 15 días	1 vez al mes	Con menor frecuencia
Bares, Pubs, Resto bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Cuánto gasta en promedio por persona?

Marca solo un óvalo.

- \$50 a \$100
- \$100 a \$150
- \$150 a \$200
- \$200 a \$250
- \$250 a \$350
- Más de \$350

17. Podría indicar cuáles de estas bebidas toma en bares / pubs / resto bar? (más de una respuesta es aceptable)

Selecciona todos los que correspondan.

- Aperitivos
- Vinos
- Cerveza
- Bebidas Blancas / Espirituosas

18. Podría estimar la cantidad que consume en cada ocasión?

Marca solo un óvalo por fila.

	Hasta 250 cm3 (1 vaso o copa)	250 cm3 a 750 cm3	750 cm3 a 1,25 Lts	1,25 Lts a 2 Lts	Más de 2 Lts
Aperitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vinos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cervezas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bebidas Blancas / Espirituosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Consume cervezas artesanales en Bares, Pubs o Resto?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No, pero las conozco
- No, no tengo conocimiento de la bebida

5/8/2015

Encuesta sobre consumo de bebidas

20. Qué tan probable es que consuma una cerveza artesanal que sea propia del Bar, Pub o Resto?

Marca solo un óvalo.

- Absolutamente probable / Consumo Cervezas Artesanales
- Bastante probable
- Tal vez
- Poco probable
- Nada Probable

21. Podría indicar cuáles son sus Bares, Pubs o Resto preferidos?

(Solamente 3)

---

---

---

---

---

22. Considerando sus Bares, Pubs o Resto preferidos, qué tan probable es que Ud elija una cerveza artesanal propia del local y que acompañe la oferta gastronómica del mismo?

Marca solo un óvalo.

- Absolutamente probable
- Bastante probable
- Tal vez
- Poco probable
- Nada probable

### Algunas preguntas cualitativas

Estas preguntas están orientadas a la cerveza artesanal

23. La Cerveza Artesanal se ofrece en lugares de escasa oferta gastronómica o de baja calidad

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo				

24. La Cerveza Artesanal debería maridar con el menú de comidas que se ofrece en el establecimiento gastronómico

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo				



5/8/2015

Encuesta sobre consumo de bebidas

25. La Cerveza Artesanal presenta un precio excesivo

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo				

26. Hoy no hay mucha información y difusión de la Cerveza Artesanal

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo				

Con la tecnología de  
 Google Forms

<https://docs.google.com/forms/d/1EHCLSwt5ngBBk1EHgA4HfDQDJEBmmmtqjX-vPqOr1A/printform>

6/6

## 2. Encuesta sobre venta de bebidas en establecimientos gastronómicos

## Venta de bebidas en Establecimientos Gastronómicos

La información suministrada es de carácter confidencial.

Este cuestionario está orientado a propietarios o administradores de establecimientos gastronómicos. Se pretende estudiar volúmenes de consumo de bebidas según el tipo de establecimiento gastronómico.

La finalidad del estudio es académica y se realiza para:

Universidad del CEMA - Maestría en Dirección de Empresas  
Cátedra: Seminario de Entrepreneurship y Desarrollo de Business Plan  
Docente: Francisco Pertierra Cánepa

Le agradecemos su participación.

**\*Obligatorio**

1. Podría indicarnos de qué tipo de establecimiento gastronómico se trata? \*

Marca solo un óvalo.

- 1-Restaurante *Pasa a la pregunta 2.*
- 2-Bar, Pub o Resto Bar *Pasa a la pregunta 16.*
- 3-Local de venta para llevar "Take Away" o Delivery *Pasa a la pregunta 29.*

### 1- Restaurante

5/8/2015

Venta de bebidas en Establecimientos Gastronómicos

2. Podría indicar entre esta lista, cuál es el tipo de oferta gastronómica que mejor caracteriza a su establecimiento?

Marca solo un óvalo.

- Comidas de Europa Central y Norte
- Comidas de Medio Oriente
- Comidas de Europa Mediterránea
- Comidas Españolas
- Comidas Francesas / Vasca
- Comidas Latinoamericana (Excluyendo Argentina)
- Comidas Orientales
- Comidas Norteamericanas
- Comidas Argentinas Autóctona / Casera / De autor
- Comidas Argentinas Parrilla
- Comidas Argentinas Pizza
- Comidas Argentinas Pastas
- Comidas Argentinas Pescados y Mariscos
- Comidas Vegetarianas
- Variadas (combinación de las anteriores)

3. Podría indicar el rango de precios por comensal de una cena ¿?

Marca solo un óvalo.

- \$50 a \$100
- \$100 a \$150
- \$150 a \$200
- \$200 a \$250
- \$250 a \$350
- Más de \$350

4. Podría indicar el rango de precios por comensal de un almuerzo ¿? (caso aplicable)

Marca solo un óvalo.

- \$50 a \$100
- \$100 a \$150
- \$150 a \$200
- \$200 a \$250
- \$250 a \$350
- Más de \$350
- No opera los mediodías

5. Capacidad del establecimiento (Mesas por turno)

5/8/2015

Venta de bebidas en Establecimientos Gastronómicos

6. **Qué cantidad de vino vende mensualmente el establecimiento ¿?**  
 (valor estimado en cajas – cada caja de vino equivale a 9 litros)

---

7. **Qué cantidad de cervezas vende mensualmente el establecimiento ¿?**  
 (valor estimado en cajones - cada cajón equivale a 12 litros)

---

8. **Qué cantidad de aperitivos vende mensualmente el establecimiento ¿?**  
 (valor estimado en litros)

---

9. **Qué cantidad de bebidas blancas / espirituosas vende mensualmente el establecimiento ¿?**  
 (valor estimado en litros)

---

10. **En caso de no disponer información para las 4 preguntas anteriores, podría indicarnos la relación de venta entre las distintas bebidas?**

Considerar la venta total de bebidas alcohólicas totales como 100%  
 Marca solo un óvalo por fila.

	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Vinos	<input type="radio"/>										
Cervezas	<input type="radio"/>										
Aperitivos	<input type="radio"/>										
Bebidas Blancas / Espirituosas	<input type="radio"/>										

11. **Qué tan probable es que el establecimiento ofrezca Cervezas Artesanales ¿?**

Marca solo un óvalo.

- Absolutamente Probable / Vendemos Cervezas Artesanales
- Bastante Probable
- Tal Vez
- Poco Probable
- Nada Probable



5/8/2015

Venta de bebidas en Establecimientos Gastronómicos

12. Qué tan probable resultaría que su establecimiento ofrezca una Cerveza Artesanal que maride con su oferta gastronómica y que sea distintiva del lugar ¿?

Marca solo un óvalo.

- Absolutamente Probable  
 Bastante Probable  
 Tal Vez  
 Poco Probable  
 Nada Probable

13. Nombre del Establecimiento

\_\_\_\_\_

14. Email de Contacto

\_\_\_\_\_

15. Nombre del Contacto

\_\_\_\_\_

Deja de rellenar este formulario.

## 2- Bares, Pubs o Resto Bar

16. Podría indicar el rango de consumo en AR\$ por cliente ¿?

Marca solo un óvalo.

- \$50 a \$100  
 \$100 a \$150  
 \$150 a \$200  
 \$200 a \$250  
 \$250 a \$350  
 Más de \$350

17. Capacidad del establecimiento  
(capacidad disponible en Nro Clientes)

\_\_\_\_\_

18. Qué cantidad de vino vende mensualmente el establecimiento ¿?  
(valor estimado en cajas – cada caja de vino equivale a 9 litros)

\_\_\_\_\_

19. Qué cantidad de cervezas vende mensualmente el establecimiento ¿?  
(valor estimado en litros)

\_\_\_\_\_

5/8/2015

Venta de bebidas en Establecimientos Gastronómicos

20. Qué cantidad de aperitivos vende mensualmente el establecimiento ¿? (valor estimado en litros)

\_\_\_\_\_

21. Qué cantidad de bebidas blancas / espirituosas vende mensualmente el establecimiento ¿? (valor estimado en litros)

\_\_\_\_\_

22. En caso de no disponer información para las 4 preguntas anteriores, podría indicarnos la relación de venta entre las distintas bebidas?  
Considerar la venta total de bebidas alcohólicas totales como 100%  
Marca solo un óvalo por fila.

	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Vinos	<input type="radio"/>										
Cervezas	<input type="radio"/>										
Aperitivos	<input type="radio"/>										
Bebidas Blancas / Espirituosas	<input type="radio"/>										

23. El establecimiento vende cervezas en las siguientes modalidades:  
Selecciona todos los que correspondan.

- Botellas
- Tirada

24. Qué tan probable es que el establecimiento ofrezca Cervezas Artesanales ¿?  
Marca solo un óvalo.

- Absolutamente Probable / Vendemos Cervezas Artesanales
- Bastante Probable
- Tal Vez
- Poco Probable
- Nada Probable

25. Qué tan probable resultaría que su establecimiento ofrezca una Cerveza Artesanal que maride con su oferta gastronómica y que sea distintiva del lugar ¿?  
Marca solo un óvalo.

- Absolutamente Probable
- Bastante Probable
- Tal Vez
- Poco Probable
- Nada Probable

5/8/2015

Venta de bebidas en Establecimientos Gastronómicos

26. Nombre del Establecimiento

---

27. Email de Contacto

---

28. Nombre del Contacto

---

*Deja de rellenar este formulario.*

### 3-Local de venta para llevar "Take Away" o Delivery

29. Podría indicar entre esta lista, cuál es el tipo de oferta gastronómica que mejor caracteriza a su establecimiento?

*Marca solo un óvalo.*

- Comidas de Europa Central y Norte
- Comidas de Medio Oriente
- Comidas de Europa Mediterránea
- Comidas Españolas
- Comidas Francesas / Vasca
- Comidas Latinoamericana (Excluyendo Argentina)
- Comidas Orientales
- Comidas Norteamericanas
- Comidas Argentinas Autóctona / Casera / De autor
- Comidas Argentinas Parrilla
- Comidas Argentinas Pizza
- Comidas Argentinas Pastas
- Comidas Argentinas Pescados y Mariscos
- Comidas Vegetarianas
- Variadas (combinación de las anteriores)

30. Podría indicar el rango de precios por pedido ¿?

*Marca solo un óvalo.*

- \$50 a \$100
- \$100 a \$150
- \$150 a \$200
- \$200 a \$250
- \$250 a \$350
- Más de \$350

5/8/2015

Venta de bebidas en Establecimientos Gastronómicos

31. Qué cantidad de vino vende mensualmente el establecimiento ¿? (valor estimado en cajas – cada caja de vino equivale a 9 litros)

---

32. Qué cantidad de cervezas vende mensualmente el establecimiento ¿? (valor estimado en cajones – cada cajón equivale a 12 litros)

---

33. En caso de no disponer información para las 2 preguntas anteriores, podría indicarnos la relación de venta entre las distintas bebidas?  
Considerar la venta total de bebidas alcohólicas totales como 100%  
Marca sólo un óvalo por fila.

	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Vinos	<input type="radio"/>										
Cervezas	<input type="radio"/>										

34. Qué tan probable es que el establecimiento ofrezca Cervezas Artesanales ¿?  
Marca sólo un óvalo.

- Absolutamente Probable / Vendemos Cervezas Artesanales  
 Bastante Probable  
 Tal Vez  
 Poco Probable  
 Nada Probable

35. Qué tan probable resultaría que su establecimiento ofrezca una Cerveza Artesanal que maride con su oferta gastronómica y que sea distintiva del lugar ¿?  
Marca sólo un óvalo.

- Absolutamente Probable  
 Bastante Probable  
 Tal Vez  
 Poco Probable  
 Nada Probable

36. Nombre del Establecimiento

---

37. Email de Contacto

---

38. Nombre del Contacto

---



5/8/2015

Venta de bebidas en Establecimientos Gastronómicos

---

Con la tecnología de  
 Google Forms

**3. Proyección de ventas [unidades]**

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nro Clientes Cerveza Personalizada		8	19	29	30	30	30
Nro Clientes Cerveza a Requerimiento		0	5	9	10	10	10
Equipo 23 Lts	Lts Venta Pers	3.312	3.450	2.944	3.312	3.312	3.312
	Lts Prueba	414	552	322	276	276	276
	<b>Total</b>	<b>3.726</b>	<b>4.002</b>	<b>3.266</b>	<b>3.588</b>	<b>3.588</b>	<b>3.588</b>
Equipo 300 Lts	Lts Venta Pers	0	13.950	30.000	39.300	39.600	39.600
	Lts Venta A Req	0	11.476	25.066	35.032	36.240	36.240
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>25.426</b>	<b>55.066</b>	<b>74.332</b>	<b>75.840</b>	<b>75.840</b>
Volumen Total	Prueba	414	552	322	276	276	276
Calculo Venta	Cerveza Personalizada	3.312	17.400	32.944	42.612	42.912	42.912
Cálculo Costo	Cerveza a Requer.	0	11.476	25.066	35.032	36.240	36.240
	<b>Total</b>	<b>3.726</b>	<b>29.428</b>	<b>58.332</b>	<b>77.920</b>	<b>79.428</b>	<b>79.428</b>
Nro Botellas 660 cm3		5.648	44.596	88.385	118.064	120.348	120.348
Cap Instalada Batch 23 Lts/mes		166	480	480	480	480	480
Cap Instalada Batch 150/302 Lts/mes		0	400	480	480	480	480
Cap Instalada Litros		3.818	131.840	156.000	156.000	156.000	156.000
Nro Batch 23 Lts		162	174	142	156	156	156
Nro Batch 150 Lts		0	93	200	262	264	264
Nro Batch 302 Lts		0	38	83	116	120	120
Capacidad Utilizada Litros		3.726	29.428	58.332	77.920	79.428	79.428
Capacidad Ociosa Litros		92	102.412	97.668	78.080	76.572	76.572
Equipos de Cocción		1	2	2	2	2	2
Fermentadores 60 lts		18	6	7	7	7	7
Fermentadores de 318 Lts		0	14	21	23	23	23



### 4. Detalles sobre inversión del emprendimiento

**Inversión Año 0 (montos expresados en USD)**

Moneda Origen	IVA	Año 0												Total [USD]	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
<b>Ventas Durante Fase Instalación</b>															
Cerveza Personalizada	ARS	21%	0	0	0	0	0	0	3.501	3.516	3.532	3.547	7.124	7.153	28.373
Cerveza a Requer.	ARS	21%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Costos Directos - Producción</b>															
Costo Materiales Cerveza	ARS	21%	35	35	35	35	35	35	707	709	711	713	1.360	1.364	5.774
Costo Carbonatación	ARS	21%	1	1	2	2	2	2	30	30	31	31	58	59	248
Costo Botellas	ARS	21%	26	26	27	27	27	27	538	540	542	543	1.035	1.038	4.396
Costo Tapas	ARS	21%	1	1	1	1	1	1	18	19	19	19	35	36	151
Costo Etiquetas	ARS	21%	4	4	4	4	4	4	87	88	88	88	168	169	714
<b>Costos Indirectos - Producción</b>															
	ARS	21%	972	579	581	583	585	587	601	602	604	606	619	621	7.541
<b>Costos Indirectos - Recursos Humanos</b>															
	ARS	21%	1.622	1.637	1.651	1.665	1.679	1.692	1.706	1.719	1.732	1.745	1.758	1.770	20.374
<b>Costos Indirectos - Consultoría y Servicios</b>															
	ARS	21%	3.374	435	383	220	222	223	2.218	541	544	546	549	2.277	11.532
<b>Costos Indirectos - Instalaciones / Inmuebles</b>															
Edificio Cervecería	ARS	21%	1.103	1.107	1.111	1.114	1.118	1.122	1.125	1.129	1.132	1.136	1.139	1.142	13.478
Acondicionamiento Edificio - Plomería y Desagües	ARS	21%	3.244	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.244
Mobiliario	ARS	21%	1.622	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.622
<b>Bienes de Capital</b>															
Equipo 23 Lts	ARS	10,50%	2.163	1.628	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.790
Equipo 2 BBL (300 Lts)	ARS	10,50%	0	0	0	0	7.564	0	0	10.181	0	10.244	3.909	2.800	34.697
Fermentadores 60 Lts	ARS	10,50%	0	0	0	0	0	0	1.025	0	0	0	830	0	1.855
Fermentadores 318 Lts	USD	10,50%	0	0	0	0	0	16.152	0	37.128	0	29.214	2.006	1.494	85.993
Chiller Fermentadores	ARS	10,50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.743	0	0	4.743
Control - Válvulas Automáticas Controlador	ARS	10,50%	0	0	0	0	0	0	0	0	2.309	0	0	0	2.309
Chiller Cocción	USD	10,50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.650	0	1.650
Equipo Osmosis	ARS	10,50%	1.179	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.179
Filtro Carbón Activado	ARS	10,50%	108	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	108
Depósito Agua Cocción	ARS	10,50%	484	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	484
Filtrado Cerveza	ARS	10,50%	1.655	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.655
Rinser, Llenador, Tapador	USD	10,50%	0	0	0	0	0	1.562	0	3.591	0	2.934	0	0	8.088
Etiquetadora	ARS	10,50%	0	0	1.198	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.198
Sistema Clean CIP	USD	10,50%	0	0	0	0	0	0	733	0	1.684	0	2.163	0	4.580
Cámara de Frío	ARS	10,50%	4.185	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.185
Laboratorios Levadura	ARS	10,50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	879	0	0	879
Tubos CO2	ARS	10,50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.340	0	1.340
Instrumentación	ARS	10,50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	279	0	0	279
Molino de Maltas	ARS	10,50%	505	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	505
<b>Impuesto a las Ganancias</b>															
			0	0	0	0	0	0	0	0	0	-4.493	-197	0	-4.690
<b>Flujo de Fondos s/IVA</b>															
			-22.284	-5.453	-4.992	-3.651	-11.235	-21.407	-5.288	-52.761	-5.864	-45.681	-11.299	-5.616	-195.529

**Cálculo de Costos de Importación – Equipamiento procedente del exterior.**

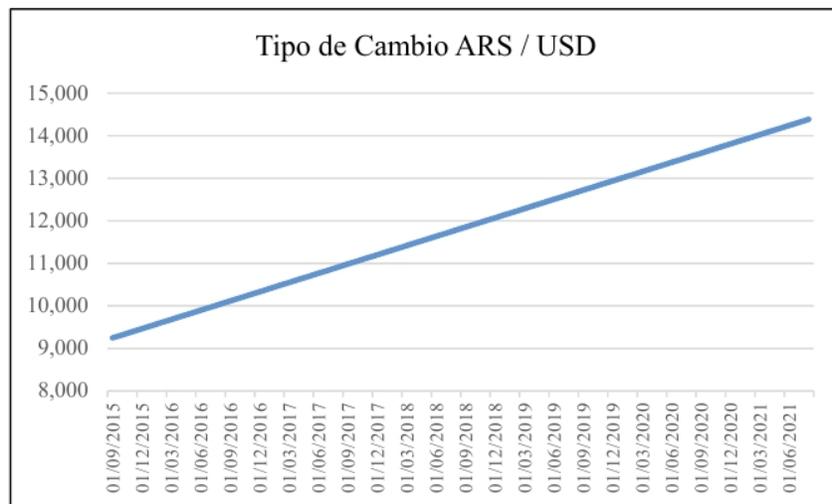
<b>Fermentadores (set de fermentadores 318 Lts)</b>			
Origen: China			
		FOB	Unitario
CIF	USD 55.930,00	USD 55.430,00	USD 2.410,00
Arancel	USD 15.660,40	28%	
<b>BASE Imp</b>	<b>USD 71.590,40</b>		
IVA	USD 7.516,99	10,50%	
IB	USD 1.789,76	2,50%	
IG	USD 4.295,42	6%	
<b>Total Nacionaliz</b>	<b>USD 85.192,58</b>		
Terminal	USD 1.500,00	Un CTN x 20' y devol vacío	
Despachante	USD 500,00	0,25% o 500 USD min	
<b>Total</b>	<b>USD 87.192,58</b>		
Advanced	USD 16.779,00	30%	Anticipo
Before Ship	USD 39.151,00	70%	Balance
Import	USD 31.262,58		

<b>CIP Clean (Módulo de Limpieza)</b>			
Origen: China			
		FOB	Unitario
CIF	USD 2.570,00	USD 2.070,00	USD 2.070,00
Arancel	USD 719,60	28%	
<b>BASE Imp</b>	<b>USD 3.289,60</b>		
IVA	USD 345,41	10,50%	
IB	USD 82,24	2,50%	
IG	USD 197,38	6%	
<b>Total Nacionaliz</b>	<b>USD 3.914,62</b>		
Terminal	USD 500,00	Desconsolidado y Carga	
Despachante	USD 500,00	0,25% o 500 USD min	
<b>Total</b>	<b>USD 4.914,62</b>		
Advanced	USD 771,00	30%	Anticipo
Before Ship	USD 1.799,00	70%	Balance
Import	USD 2.344,62		

<b>Rinser, Filler, Capper (Embotellado)</b>			
Origen: China			
		FOB	Unitario
CIF	USD 5.410,00	USD 4.910,00	USD 4.910,00
Arancel	USD 1.514,80	28%	
<b>BASE Imp</b>	<b>USD 6.924,80</b>		
IVA	USD 345,41	10,50%	
IB	USD 82,24	2,50%	
IG	USD 197,38	6%	
<b>Total Nacionaliz</b>	<b>USD 7.549,82</b>		
Terminal	USD 500,00	Desconsolidado y Carga	
Despachante	USD 500,00	0,25% o 500 USD min	
<b>Total</b>	<b>USD 8.549,82</b>		
Advanced	USD 1.623,00	30%	Anticipo
Before Ship	USD 3.787,00	70%	Balance
Import	USD 3.139,82		

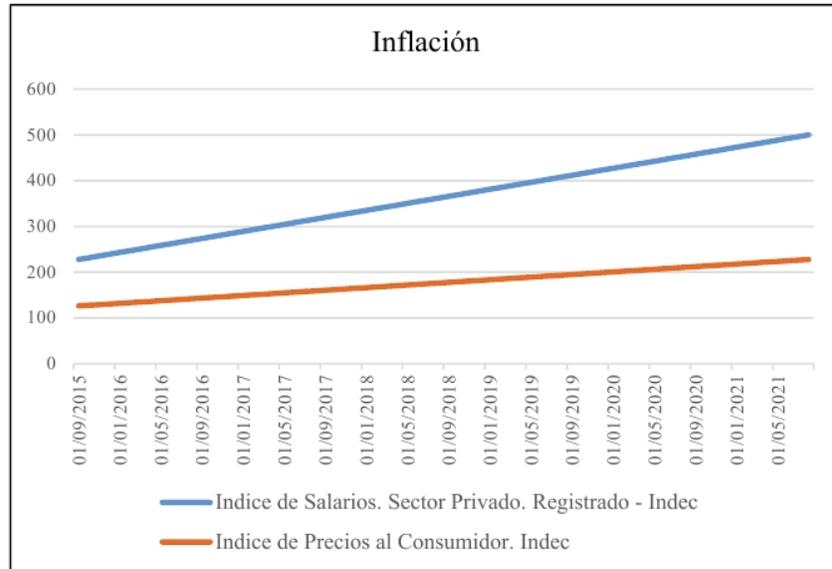
## 5. Premisas para elaboración de proyecciones económico financieras

### A. Tasa de cambio (ARS / USD)



### B. Efectos Inflacionarios

Los efectos inflacionarios quedan representados por la evolución del Índice de Salarios, Sector Privado, Registrado, publicado por el INDEC y el Índice de Precios al Consumidor publicado por el mismo organismo.



Los índices base que se consideran para la realización de los ajustes por inflación son:

- $IS_0$  (Septiembre 2015) = 227.81
- $IPC_0$  (Septiembre 2015) = 126.09

### 6. Análisis de costos unitarios según volumen de producción

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Unidades (Litros)</b>	<b>3.726</b>	<b>29.428</b>	<b>58.332</b>	<b>77.920</b>	<b>79.428</b>	<b>79.428</b>
Costos Variables Directo (USD / Litro)	3,03	3,11	3,20	3,27	3,33	3,39
Costos Variables Indirectos (USD / Litro)	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Costo Variable Total (USD / Litro)	3,06	3,14	3,22	3,30	3,36	3,42
Costos Fijos Unitarios (USD / Litro)	12,31	3,79	2,47	1,94	1,98	2,05
<b>Costo Unitario Promedio (USD / Litro)</b>	<b>15,37</b>	<b>6,93</b>	<b>5,69</b>	<b>5,24</b>	<b>5,34</b>	<b>5,47</b>
Incid. Variable Directo (%)	19,70%	44,93%	56,13%	62,42%	62,40%	62,03%
Incid. Variable Indirecto (%)	0,18%	0,40%	0,51%	0,56%	0,56%	0,56%
Incid. Fija (%)	80,12%	54,66%	43,37%	37,02%	37,03%	37,41%

## 7. Estado de resultados pro forma. Indicadores del emprendimiento

Estado de Resultados Pro Forma (USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	246.045	510.747	703.967	736.955	754.456
Costo de Ventas	136.622	234.985	306.264	318.538	324.966
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>109.423</b>	<b>275.762</b>	<b>397.704</b>	<b>418.417</b>	<b>429.491</b>
Gastos Adm / Com.	67.214	71.064	74.368	77.235	79.745
<b>EBITDA</b>	<b>42.209</b>	<b>204.698</b>	<b>323.335</b>	<b>341.182</b>	<b>349.746</b>
Depreciación / Amortizaciones	35.249	35.249	35.249	35.249	35.249
<b>EBIT</b>	<b>6.960</b>	<b>169.449</b>	<b>288.087</b>	<b>305.933</b>	<b>314.497</b>
Impuestos	0	50.200	91.226	97.041	99.660
<b>EAT (Earnings After Taxes)</b>	<b>6.960</b>	<b>119.250</b>	<b>196.861</b>	<b>208.893</b>	<b>214.837</b>
Costo Variable (cálculo auxiliar)	92.412	188.057	257.003	267.255	271.911
Márgen Bruto (%)	44%	54%	56%	57%	57%
Margen Operativo (%)	3%	33%	41%	42%	42%
Margen Neto (%)	3%	23%	28%	28%	28%
Contribución Marginal / Ventas (%)	62%	63%	63%	64%	64%

## 8. Tabla de análisis de los criterios de Oportunidad

Criterio	Atractividad		Justificación
	Alto Potencial	Bajo Potencial	
<b>Industria y Mercado</b>			
Mercado	X		Mercado identificado, nicho de beneficio recurrente - Restaurantes
Clientes	X		Los clientes son alcanzables y se pueden generar contratos con ellos.
Valor agregado	X		Desde la perspectiva del cliente, resulta comprende un agregado de valor poder contar con un producto que distingue a su restaurante y resulta único
Ciclo de vida de producto	X		Se trata de un producto que admite la posibilidad de renovarse o actualizarse.
Estructura del Mercado	X		Hoy es un segmento ocupado por las cervezas industriales y se pretende abrir un nicho dentro de éste. Competidores artesanales fragmentados, pequeños.
Tamaño de Mercado		X	Si bien el proyecto cuenta con potencial para ampliar el mercado, se trata de montos de facturación en ARS distinto a los parámetros mencionados por Timmons
Tasa de crecimiento	X		El mercado de consumo de cervezas viene creciendo a una tasa mayor a 20% anual y el proyecto se sitúa en un nicho donde puede aspirar un crecimiento semejante



Market share (año 5to)	X		Dentro del nicho, el emprendimiento podrá tener más del 20% de share o ser líder.
Estructura de costos	X		El emprendimiento presenta una estructura de bajos costos en relación al valor del producto entregado
<b>Economía</b>			
Tiempo para Breakeven / Cashflow positivo	X		Menor a 15 meses
Potencial de ROI	X		ROI > 25% para el proyecto en sí mismo
Requerimientos de Capital	X		Moderado para un proyecto industrial
TIR potencial	X		TIR > 25%
Características del free cashflow	X		Favorable y sostenible > 30% sobre Ventas
Crecimiento de ventas	X		Desarrollo de ventas con alto potencial si se gestionan relaciones con cadenas de restaurantes y explora ingresar en bares pubs resto bar. Conformación de ventas conservadora
Intensidad en activos		X	Se trata de un proyecto industrial.
R&D / Capital Expenditure	X		Bajos Requerimientos
Margen Bruto	X		Excediendo 40% de manera duradera
Beneficios después de impuestos	X		Mayor al 10%, duraderos
Tiempo para Breakeven de ganancias y pérdidas	X		Menor a 24 meses
<b>Aspectos de Salida</b>			
Potencial de agregado de valor		X	Bajo valor estratégico
Valuaciones múltiples / comparables		X	La valuación adoptada es la perpetuidad de cashflow.
Estrategia y mecanismo de salida	X		Existen salidas definidas para el inversor
Contexto del mercado	X		Accesible para esta etapa de proyecto, donde la necesidad de capitales es baja
<b>Ventaja Competitiva</b>			
Costos fijos y variables	X		Altos costos variables - 63% / 37% en régimen
Control sobre costos, precios y distribución	X		Moderada
Barreras a la entrada / Protección propietaria	X		Soporte contractual con clientes - Exclusividad
Ventaja legal / contractual	X		Soporte contractual - Exclusividad
Contratos y redes	X		Accesibles
Personal clave	X		Requerido
<b>Equipo de Gerenciamiento</b>			
Equipo Entrepreneur		X	Aspecto sobre el que se debe profundizar



Experiencia técnica y en la industria	X	6+ años de estudio y realización en ámbito no profesional
Integridad	X	Sí
Honestidad intelectual	X	Los pasos que deban seguirse están claros
<b>Defectos Fatales</b>	X	No existen
<b>Aspectos Personales</b>		
Ajuste y Objetivos	X	Expectativas razonables y acordes con el emprendimiento
Asuntos en alza y baja	X	Éxito alcanzable y medido, atendiendo los riesgos y con medidas conservadoras
Oportunidad de costos	X	A los efectos personales, el emprendedor, que es parte inversor, no recibe un salario elevado.
Proyecto Deseable	X	Se trata de un proyecto que acompaña un estilo de vida
Tolerancia a Riesgo / Recompensa	X	Riesgos bajos. Buena relación entre riesgos y retornos
Tolerancia al estrés	X	Experiencia en proyectos de mayor envergadura
<b>Diferenciación Estratégica</b>		
Grado de ajuste	X	Alta diferenciación
Gerenciamiento de servicios	X	Indispensable para trabajar junto a cliente en personalización
Timing	X	Resulta un momento estratégico para el lanzamiento de un emprendimiento de esta naturaleza
Tecnología	X	No aplica tecnologías desconocidas
Flexibilidad	X	El proyecto puede adaptarse con facilidad, orientándolo a otras fases del negocio
Orientación a la oportunidad	X	El emprendimiento en sí mismo fomenta la búsqueda de nuevas oportunidades y alternativas dentro del negocio
Precio	X	No se compete en precios con ninguna cerveza
Canales de Distribución	X	Canal personalizado para esta etapa. Ante crecimiento, los canales son conocidos y accesibles
Margen de Error	X	Se admiten errores y son fáciles de corregir y de bajo costo



**Divulgación del documento:**

Autor: Diego Federico Bagnato

**SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.**

Firma:

Aclaración: BAGNATO DIEGO F.

DNI: 28.370.225

Fecha: 7/10/15