



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario – Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Trabajo Final Título:

Desarrollo de un negocio de producción y venta de cerveza artesanal “Isabella” en
Santa Isabel y zona de influencia (PICP).

Alumno: Gastón Pellegrini Ghioni gastonromanpg@gmail.com

Tutor de Contenido: CP Gustavo Blanch

Tutor Metodológico: Prof. Ps. Laura Berizzo

Diciembre 2017

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	5
2. PRODUCTO	11
Niveles de producto (Theodore Levitt)	13
Proceso productivo	14
3. ANÁLISIS EXTERNO	19
Características del target objetivo	19
Análisis de la competencia (Directa, indirecta y oculta)	20
Análisis del sector	20
4. PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL	24
Estrategia de comunicación y promoción	24
Política de precios	25
Estrategia de distribución	27
5. ANÁLISIS F.O.D.A.	29
6. RECURSOS (CAPITAL) HUMANOS Y ORGANIZACIÓN	32
Organigrama	32
Capacitación	33
7. ASPECTOS LEGALES Y AMBIENTALES	34
8. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	36
Ingresos por ventas	36
Costos	37
Flujo de fondos	38
Indicadores económicos-financieros	39
9. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	43

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto consiste en la fabricación y comercialización de cerveza artesanal, en primera instancia en la localidad de Santa Isabel (Santa Fe) y alrededores; con fines de expandirse más allá de las localidades aledañas en una segunda instancia.

Dicho proyecto es llevado adelante por los 3 hermanos: Cesar, Gastón y Eugenio Pellegrini Ghioni, con el objetivo de aprovechar la oportunidad comercial que se presenta y a su vez conciliar la relación familiar con la pasión de los 3 por la cerveza artesanal y todo el proceso que la concierne.

El mercado en cuanto a la ubicación geográfica está ubicado en el sur de la provincia de Santa Fe, más precisamente en el departamento General López y los pueblos/ciudades cercanas a la localidad de Santa Isabel, en la cual se llevará a cabo la producción. En la zona, comprendida en 50 kilómetros a la redonda, residen unos 150 mil habitantes aproximadamente.

En cuanto a lo comercial, este emprendimiento busca ganar un lugar en la región en el aspecto de crear momentos amenos compartidos entre amigos, disfrutando de un producto de calidad y por sobre todo que cuenta con un carácter local. Se busca diferenciar el producto a partir del sello local.

Se presenta una interesante oportunidad de mercado en este sentido, ya que las cervezas artesanales están experimentando un gran crecimiento a nivel nacional y a su vez, en la zona en la cual se está desarrollando este emprendimiento todavía no hay ningún productor establecido por lo cual sería una novedad dicho producto; Una novedad que demostró su potencial en gran parte del territorio Argentino y especialmente en Rosario, como así lo reflejan los datos arrojados por la página www.cervecerosrosarinos.com, de la cual obtuvimos los siguientes datos:

- *“Durante 2016 abrieron 22 bares de cerveza artesanal en Rosario, un promedio de prácticamente dos por mes. Se venden más de 300 mil litros mensuales de la bebida en las ciudades.”*
- *“Aun cuando la industria microcervecera en Argentina crece de manera exponencial, el segmento de producción es pequeño comparado a la industrial. La comparación realizada desde el 2000 hasta este año deja en evidencia este concepto, pero la producción artesanal solo alcanza el 0,5% quedando muy lejos de lo que hoy produce Argentina en concepto de cerveza”.*

Estos datos permiten evidenciar que la oportunidad está latente y el espacio que la misma generó puede ser aprovechado.

Isabella posee su diferencial en las bases sólidas sobre las que se asienta, en el apoyo de los diferentes actores del lugar en el cual se está radicando y por sobre todo un fuerte compromiso del equipo de trabajo, que se especializó en la temática y ya realizaron importantes inversiones en el proyecto, para brindar un producto de calidad que a su vez busque constantemente llegar al paladar de la gente y no solo de los que la llevan adelante.

El emprendimiento cuenta con el aval de la comuna local por el hecho de que hace un fuerte hincapié en el arraigo al pueblo del que es parte. La instalación de una cervecería de marca local así como un bar en el largo plazo sería un interesante atractivo para los jóvenes oriundos de Santa Isabel, evitando el éxodo masivo de los mismos hacia las grandes ciudades.

La inversión inicial necesaria para el emprendimiento es de \$251.062, mientras que se prevé reinvertir en los años 2 y 4 una suma de \$189.084 (año 2) y \$418.000 (año 4). Estos números están respaldados por los indicadores financieros que utilizamos para evaluar el emprendimiento, los cuales arrojaron como resultado un VAN (Valor Actual Neto) positivo y una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 36%, valores que nos permiten determinar que es un proyecto viable y rentable.

El emprendimiento en cuestión estuvo en fase de desarrollo desde principios de 2017 para llegar a lo que actualmente está sucediendo que es el lanzamiento del mismo al mercado y el comienzo de las ventas, fase que fue programada desde un principio para el mes de Diciembre. Este mes fue considerado como el indicado ya que nos permitió poder hacer las pruebas necesarias para comenzar a vender y a su vez aprovechar el momento del año en el cual más cerveza se consume.

1. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Antecedentes de la organización y el proyecto

El presente emprendimiento nace a partir del interés de parte de los 3 hermanos por crear un negocio familiar que nos permita desplegar nuestras diferentes habilidades y aprovechar el estrecho vínculo afectivo y amistoso que nos une con la pasión que sentimos por la cerveza artesanal, lo cual comenzó como un hobby al que decidimos profesionalizar para transformarlo en un emprendimiento.

Cabe mencionar que los 3 poseemos diferentes habilidades y hemos trabajado en relación de dependencia en tareas diferentes, lo cual es un aspecto importante a la hora de pensar este emprendimiento ya que nos permite dividir tareas de una mejor forma y sacando el máximo provecho de lo que cada uno sabe hacer mejor, fundamentalmente en todas las tareas que están detrás de la producción de la cerveza como lo son la planeación de la comercialización de los productos, el aprovechamiento de los recursos y la forma en que se van a adquirir los insumos, los aspectos legales y contables de la empresa.



En relación a lo que es el proceso productivo de nuestros productos, nos capacitamos en diferentes ciudades de Argentina, con profesionales del rubro e intentando obtener un pantallazo general acompañado de una especialización por parte de cada uno de nosotros en los puntos principales del proceso, para de esta forma poder abarcar este de una manera más profesional obteniendo una mayor calidad en el producto final.

A continuación, un breve resumen de cada uno de los integrantes y de las habilidades de los mismos que pueden ayudar a que el emprendimiento prospere:

Gastón Pellegrini Ghioni

- Fecha de Nacimiento: 24/06/1996
- gastonromanpg@gmail.com
- Teléfono: (03462) 15634017
- Actualmente cursando Cuarto Año de Licenciatura en Comercialización.
- Cuenta con conocimiento en comercialización de productos y campañas digitales.
- Titulado como Bartender y también trabajo como tal.
- Capacitado sobre elaboración de Cerveza Artesanal.

Cesar Pellegrini Ghioni

- Fecha de Nacimiento: 06/03/1988
- Teléfono: (0341) 153584898
- Actualmente trabaja en DP Combustibles, Santa Isabel, como encargado de la administración y finanzas de la empresa.
- Cuenta con experiencia en administración de personal y facturación.
- Capacitado sobre elaboración de Cerveza Artesanal

Eugenio Pellegrini Ghioni

- Fecha de Nacimiento: 15/03/1985
- eugenio.pellegrini@supervielleseguros.com
- Teléfono: (0341) 153029792
- Actualmente trabaja en Banco Supervielle en la venta de seguros.
- Cuenta con experiencia en ventas y administración.
- Capacitado sobre elaboración de Cerveza Artesanal.

Misión

Nuestra misión es brindar una cerveza que se caracterice por tener siempre presente la esencia de lo artesanal y en la cual la calidad y el sabor de la misma sea lo que

predomine, teniendo presente que las alianzas y el crecimiento de todos aquellos involucrados directa o indirectamente con Isabella son un pilar fundamental en el cual nos apoyamos.

Visión

Nuestro objetivo es posicionarnos como una cerveza preferencial, a la cual se reconozca por su sabor y compromiso por brindarles lo mejor a nuestros clientes, a través de insumos frescos y fomentando el aprovechamiento de los recursos regionales que cada lugar brinda por excelencia.

Valores

Los valores sobre los cuales sienta sus bases este emprendimiento titulado Isabella son:

- Sentido de pertenencia de toda la comunidad Isabella.
- Compromiso con el cliente brindándole la mayor calidad en nuestros productos, buscando siempre excelencia en los mismos.
- Aprendizaje constante de las nuevas técnicas que permitan mejorar el producto y los procesos.
- Búsqueda continúa de la innovación.
- Investigar constantemente en búsqueda de mejoras que permitan llevar adelante mejoras en pos del cuidado del medio ambiente.

Objetivo del trabajo

El objetivo del presente trabajo es en primera instancia evaluar la viabilidad comercial del emprendimiento de producción y venta de cerveza artesanal “Isabella” a través del desglose y análisis de las diferentes áreas que van a formar parte del mismo y analizando como las variables externas pueden influir en su funcionamiento para luego en una segunda instancia desarrollar planes de acción acordes a lo observado.

Para esto, utilizaré herramientas tales como:

- Indicadores económico-financieros.
- Matrices.
- Contenido teóricos.

- Gráficos.
- Imágenes.
- Proyecciones a futuro.

Objetivos por área

Producción

Objetivos:

- 1) En un período de 5 años, ampliar la capacidad productiva
- 2) Aumentar la eficiencia del área de producción mediante el mayor aprovechamiento posible de los recursos.

Plan de acción para lograr los objetivos:

- 1) Para poder aumentar la capacidad productiva de la forma esperada, vamos a crear un fondo de reservas con las utilidades obtenidas que se utilizarán en los años 2 y 4 para la compra de maquinaria que permita ampliar la capacidad de producción en los valores esperados para dichos años.
- 2) Este fondo, también va a ser utilizado para realizar las mejoras que se consideren pertinentes a la hora de alcanzar procesos más eficientes y amenos para el trabajador.

Administración y Logística

Objetivos:

- 1) Acompañar el crecimiento esperado en ventas y producción sin que el sector administrativo sea una traba.
- 2) Desarrollar bases sólidas para el crecimiento del emprendimiento.
- 3) Encontrar un orden y un equilibrio entre el stock y el tiempo en que los insumos estarán guardados.
- 4) Lograr el costo más bajo posible manteniendo la calidad del producto y los insumos que se utilizan en el mismo.

Plan de acción para lograr los objetivos:

- 1) Armado de un sistema administrativo que prevea el crecimiento y mediante la utilización de software que facilite dicho sistema.
- 2) Sentar las bases para poder llevar adelante el crecimiento esperado sin trabas legales ni de organización.
- 3) Creación de un sistema de stock que nos permitirá el continuo abastecimiento al sector productivo y establecer un equilibrio entre la calidad del producto (ya que al tratarse de un producto artesanal, buscaremos utilizar insumos frescos y sin largos periodo de guarda) y el precio que hay que pagar por los mismos.
- 4) Esto lo llevaremos adelante mediante el establecimiento de relaciones con fabricantes directos de insumos para eliminar costos de intermediarios. Este plan, está relacionado con el punto anterior que habla de un sistema de stock en el cual haya un equilibrio entre calidad y cantidad.

Comercialización

Objetivos:

- 1) Posicionar a Isabella como la cerveza artesanal número uno en el sector geográfico al cual apuntamos (150 km a la redonda de Santa Isabel) en un período de 5 años y en relación al volumen de ventas.
- 2) Superar las ventas anuales año a año.
- 3) Brindar una imagen de autenticidad y calidad en nuestros productos y principalmente en nuestra marca, con un fuerte arraigo en lo local.
- 4) Lograr que nuestros productos se perciban como los perfectos acompañantes del público objetivo en sus encuentros con sus vínculos más cercanos.
- 5) Tener presencia en los principales puntos de la región a través de la venta de nuestra cerveza en los principales locales comerciales logrando un importante nivel de venta fijo que nos permita sostener la estructura y proyectar el crecimiento en todas las áreas mencionadas.

Plan de acción para lograr los objetivos:

- 1) Buscaremos alcanzar el objetivo número 1 y 3 a través del desarrollo de los principales canales digitales de comunicación junto a una fuerte presencia en los eventos regionales de mayor importancia que nos permita establecer vínculos estrechos con los clientes y conocer la opinión de los mismos acerca de nuestro andar como empresa.
- 2) Consideramos que los objetivos 2, 4 y 5 están estrechamente relacionados ya que nuestro plan para alcanzar el nivel de ventas esperado tiene su base en el desarrollo de relaciones duraderas con los locales comerciales que van a ser nuestras bocas de expendio (supermercados, bares y vinerías) que nos permitan crecer progresivamente y con un nivel de venta mensual fijo que a su vez de lugar a sostener una estructura comercial acorde a esto.

2. PRODUCTO

El producto a desarrollar con el presente emprendimiento es la cerveza artesanal en sus diferentes matices.

La cerveza artesanal es un producto que trae aparejado consigo mucho más que una



simple cerveza, esto se debe a que detrás de ella se puede ver las horas de trabajo y dedicación de quién la fabricó, además de un especial interés por brindar un producto con la mayor calidad de sabores posibles y permitirle disfrutar a quien la toma de una intensa variedad de sabores que difícilmente se encuentren en un producto industrial.

Dicho producto está hecho solamente con insumos naturales, sin conservantes, lo cual permite disfrutar de una bebida completamente natural y con ingredientes frescos. Al ser elaborada de forma artesanal y en escalas menores a lo que sucede a nivel industrial, requiere de un gran nivel de detalle y pasión por parte de quienes están detrás de la misma.

Lo que busca este emprendimiento es poder combinar los beneficios de las partes del proceso que se puedan industrializar sin perder la esencia de lo artesanal, con el fin de alcanzar altos estándares de calidad y una gran estabilidad en los diferentes lotes producidos, lo cual estuvo respaldado desde sus comienzos con un gran período de prueba y capacitaciones, acompañado de inversiones en todo aquello que pueda mejorar el proceso productivo y brindar una ventaja competitiva.

Nuestro emprendimiento comercializará en una primera instancia una cerveza rubia, fácil de beber y con gran sabor, para luego en el corto plazo sumar dos variedades más, las cuales constarán de una cerveza negra y una roja. Esto no fue decidido al azar, ya que se

encuentra respaldado por una estrategia la cual buscará afianzar un producto clásico (Cerveza Rubia) pero a la vez innovador en la región (Cerveza Artesanal) y producir todas las mejoras que durante dicho transcurso se crean convenientes, para luego sumarle dos productos más con el respaldo de una cerveza establecida y con todas las mejoras que nos haya permitido agregarle el primer ingreso al mercado.

El tercer paso a llevar adelante será la creación de estilos de estación, que permitan aprovechar los recursos locales y de esta forma acentuar el sello local que buscará generar dicho proyecto y recalcar el espíritu de la cerveza artesanal en relación a la producción de los estilos sustentados por los recursos naturales que acompañan a dicho momento.



Estos productos serán comercializados de 4 formas diferentes:

- *Eventos propios o en asociación con comercios locales:* Esta línea está pensada como una de las principales formas de venta a desarrollar en la primera fase, ya que es algo que permitirá comenzar a entablar una relación directa con los clientes mientras que se da a conocer la marca. Con el servicio a cargo del miembros del proyecto, no se correrán riesgos de desperdicio del producto y a su vez se tendrá un mayor control sobre los aspectos para que éste se entregue de la forma correcta y con la temperatura adecuada. En dichos eventos, la cerveza será tirada mediante el sistema de chop y entregada en vasos de 500 cc. o 250 cc. , a elección del cliente. Esta modalidad en particular nos resulta muy interesante ya que nos permitirá crear alianzas estratégicas con eventos habituales de gran concurrencia y también con locales comerciales que ya cuentan con un público establecido.
- *Alquiler de choperas al publico general:* vamos a hacer un fuerte hincapié en esta forma de comercializar durante la primera instancia, ya que permite desarrollar un mayor número de relaciones directas, las cuales serán referencias para un futuro cercano y demanda que no requiere la presencia del equipo de trabajo al prestar el servicio.

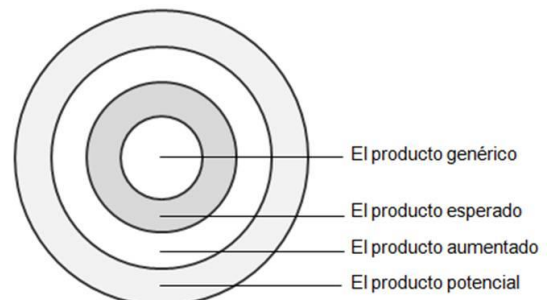
- *Venta de barriles para bares:* Consiste en la venta de barriles con la opción del servicio de chopera para aquellos locales que lo soliciten. Es una forma de mantener relaciones diarias con bares a los cuales se les brinda una chopera en concesión. A través de este producto se buscará contar con un ingreso fijo al emprendimiento que permita paralelamente invertir en el desarrollo de otros productos.
- *Botellas ámbar de 660 cc. y 330 cc. :* Esta modalidad va a ser comercializada de forma directa con los consumidores y a través de locales comerciales, tanto bares como mercados normales, lo cual permitirá tener un flujo habitual de clientes con la posibilidad de que estos se tomen su tiempo necesario para probar el producto y puedan volver a comprarlo en caso de producir una reacción satisfactoria en los mismos. La primera fase nos permitirá venderlo de manera personal y de esta forma crear una relación más estrecha con los consumidores, ya que en esta primera instancia las ventas no serán demasiado grandes.

Cabe mencionar que la cerveza será producida con la mayor cantidad de insumos regionales en la medida que sea posible, buscando la mayor calidad de los mismos y a su vez fomentar el desarrollo de asociaciones estratégicas con una red de productores locales,, lo cual va de la mano con los valores que cuenta el emprendimiento.

Niveles de producto (Theodore Levitt)

Según la teoría establecida por Theodore Levitt el producto como conjunto y totalidad es una mezcla de cosas tangibles e intangibles, las cuales se relacionan entre sí para formar una “cosa física” sumada a todas sus posibles aplicaciones y los beneficios que se derivan de ambas.

- El *producto genérico* es la cosa sustantiva, el requisito mínimo e indispensable para entrar en el juego del mercado.
- El *producto esperado* representa las



expectativas mínimas del cliente. Cuando éste espera más que exclusivamente el producto genérico, el negocio sólo será posible cumpliendo con dichas expectativas.

- El *producto aumentado* surge de la necesidad de diferenciación competitiva a través de ofrecer al mercado más de lo que espera recibir.
- El *producto potencial* consiste en “todo” aquello que puede ser imaginado por la empresa como factible de ser realizado a los efectos de conseguir y mantener clientes.

Nivel de producto del emprendimiento

El emprendimiento va a hacer principal hincapié en el desarrollo del producto aumentado, esto acompañará a la estrategia elegida la cual mencionaré posteriormente de “Concentración de diferenciación”. A su vez, aprovechando la cercanía y la estrecha relación con el cliente, buscaremos constantemente expandir el producto aumentado y los límites del mismo, escuchando y percibiendo lo que el cliente tiene en mente como producto potencial.

Proceso productivo

- *Localización, infraestructura e instalaciones*

Este proceso es llevado adelante en un inmueble que fue acondicionado especialmente para este fin, el cual consta de una sala de cocción, una de fermentado/madurado, un depósito para los insumos y un baño. Además, contamos con una pick up para el traslado de la mercadería y en un futuro de los productos que se van a vender.

Por otro lado, en dicho inmueble tenemos acceso a gas natural, agua potable y electricidad.

- *Proceso productivo*

El proceso de fabricación consta de 7 etapas:

1) Molienda del grano: El proceso comienza con la molienda del grano de malta (los cuales generalmente son de cebada, cereales, trigo) lo cual se hace para poder extraer la

mayor cantidad de sus componentes en la etapa siguiente y a su vez para que dichos granos actúen como “filtros naturales”.

2) Macerado: Consiste en mezclar la malta molida con una determinada cantidad de agua a una temperatura determinada para que se disuelvan en ella los almidones y demás componentes solubles de la malta. Suele durar entre 60' y 90'. El líquido resultante de este pasará a llamarse “mosto”.

a. Recirculado: Una vez terminado el macerado, se recircula el mosto para armar una cama filtrante y obtener un mosto más claro y limpio.

b. Lavado de grano: A medida que el mosto va pasando a la olla de hervido, procedemos a “lavar el grano” para extraer todo el azúcar restante de los granos que han sido macerado.

3) Hervido: La etapa de hervido consta de entre 1 hora y 1 hora y media, en la misma se adicionará el lúpulo, lo cual dará el amargor, sabor y aroma a nuestra cerveza dependiendo en qué momento de hervido se adicione y qué tipo de lúpulo se elija. También se pueden adicionar especias y otros aditivos naturales o clarificantes. Es una etapa de vital importancia ya que esterilizará el mosto.

4) Enfriado: Una vez terminado el hervido, se lleva adelante lo que se llama “enfriado”, que nos permitirá que el mosto no se contamine y crear un ambiente propicio para el trabajo de las levaduras. Esto consiste en bajar la temperatura del mosto a 20° lo más rápido posible, en no más de 30 minutos. Actualmente este proceso lo hacemos con un enfriador contracorriente, el cual trabaja con agua fría pasando por alrededor del caño de cobre por el que pasa el mosto.

a. Oxigenado del mosto: Consiste en inyectar oxígeno estéril (para que no afecte negativamente a la fermentación del mosto) así se brindan las condiciones adecuadas para el posterior trabajo de las levaduras. En nuestro caso, lo hacemos a través de un oxigenador de mosto.

b. Agregado de Levadura: En parte del proceso se hidrata la levadura y se la agrega al mosto ya enfriado y oxigenado, para que esta se multiplique antes de empezar su proceso de metabolización de los azúcares.

5) Fermentación: Este es el paso más importante del proceso de elaboración de la cerveza. En esta etapa, la levadura introducida anteriormente consume los azúcares y otros productos contenidos en el mosto y produce alcohol y CO₂. La duración de la fermentación va desde 4 a 7 días para las levaduras ALE y hasta 11 días en el caso de las levaduras LAGER.

6) Maduración: Consiste en dejar madurar la cerveza a una temperatura inferior a la que ha sido fermentada durante 1 semana mínimo, utilizando fermentadores cónicos, con el propósito de lograr una decantación de los residuos que aún permanezcan en la cerveza y de esta forma alcanzar una mayor claridad en la cerveza final. Cabe destacar que todo proceso de los que llevamos adelante para clarificar nuestra cerveza es a través de insumos naturales.

7) Embotellado/Embarrilado y Carbonatación: En el caso de embotellar la cerveza se opta por una carbonatación natural, la cual consta de agregar azúcar de maíz a la cerveza que hemos producido para que reactive las levaduras y se forme la espuma junto con el CO₂ que en esta etapa no se dejará salir; en caso de usar el método de carbonatación natural se deberá dejar a la cerveza por al menos otras 2 semanas en condiciones ideales (temperatura, luz) para que se produzca la segunda fermentación que es la que le dará el gas y la espuma. Otra opción es el embarrilado y carbonatación artificial, con el cual una vez que ha sido realizado, la cerveza ya se encuentra lista para su consumo.

Para llevar adelante todo este proceso se necesita de al menos 2 personas y unas 6 horas de trabajo aproximadamente, el cual nos da un resultado de 50 Litros de cerveza; Se puede minimizar el trabajo a 9 o 10 horas realizando dos cocciones seguidas dentro del mismo día, reduce el trabajo ya que se requiere menos lavado y a su vez se aprovechan los tiempos en los que se debe dejar trabajar al producto sin interferencia de la mano de obra (estos son los tiempos de macerado y hervido) y obteniendo como resultado 100 Litros finales de cerveza.

Además, para llevar adelante todo este proceso contamos con:

- ❖ Moledora de granos.

- ❖ 2 ollas de 50 Litros y una de 70 Litros, todas ellas de acero inoxidable con sus respectivos termómetros y quemadores de 12000 kcal para cada una.
- ❖ Un enfriador contracorriente.
- ❖ 4 fermentadores/maduradores de 132 litros, 3 fermentadores/maduradores de 60 Litros.
- ❖ 2 barriles de 200 Litros los cuales son usados para aprovechar el agua utilizada en el enfriado del mosto y de esta forma no desperdiciar agua cada vez que elaboramos cerveza.
- ❖ Pala de acero inoxidable, refractómetro, PHmetro digital, termómetro, probeta, densímetro; todo esto usado para las diferentes mediciones que son necesarias durante el proceso.
- ❖ Balanza electrónica.
- ❖ 3 bombas eléctricas.
- ❖ Bomba oxigenadora con piedra difusora y filtro esterilizador de aire.
- ❖ Una cámara frigorífica con su respectiva pre-cámara, la cual es utilizada para fermentar/madurar nuestra cerveza.
- ❖ Filtro para líquidos.
- ❖ 10 barriles de acero inoxidable con capacidad de 50 Litros.
- ❖ Tubo de oxígeno con manómetro y regulador de CO₂.
- ❖ Chopera Eléctrica.

- *Capacidad instalada:*

La capacidad máxima anual proyectada junto a la producción esperada en un período de 5 años, son las siguientes:

Año	1	2	3	4	5
Capacidad anual máxima	12.000	30.000	30.000	48.000	48.000
Producción anual proyectada	8.000	15.000	20.000	25.000	30.000

Como adición a esta proyección, vale la pena señalar que el aumento de la capacidad productiva no está estimada al azar, dichos aumentos se deben a una política por parte de los miembros del emprendimiento de reinvertir constantemente lo generado por las ventas en vistas de mejorar y optimizar el proceso productivo, los tiempos de producción junto a la calidad de dichas producciones y el producto final.

Además, esto se sustenta en la estrategia elegida, la cual se basa en contar con una gran capacidad productiva con el fin de no dedicar la mayor parte del tiempo a la producción sino hacer hincapié en aspectos tales como la comercialización, el uso eficiente de los recursos, un buen manejo del stock, administración de las cuentas, trato con proveedores y/o distribuidores y todo lo que está detrás del proceso de fabricación en sí.

- *Insumos y materias primas*

A lo largo del año previo al lanzamiento del producto al mercado, estuvimos trabajando en el estudio de los proveedores y los posibles problemas que puedan surgir durante el día a día del emprendimiento. Para lo cual se preparamos un plan de producción y aprovisionamiento, adecuando un lugar físico para tener la cantidad necesaria de stock.

Estos insumos, van a ser provistos en su mayoría por fabricantes directos de los mismos, como por ejemplo la maltería Maltear con la cual ya establecimos una relación, y los mismos van a ser comprados a nivel mayorista pero con la cantidad mínima establecida para sostener dicho precio mayorista, con el fin de abaratar los costos del producto final y además no contar con un excesivo stock, con el objetivo de usar productos con el mayor nivel de frescura. Este sistema va a estar respaldado por un punto de pedido, a fin de no llegar a la situación de no contar con insumos para fabricar la producción necesaria.

3. ANÁLISIS EXTERNO

Características del target objetivo

- Sexo: El target está comprendido tanto por sexo femenino como masculino.
- Rango etario: de 20 a 35 años.
- Nivel Socioeconómico: Clase media - media/alta.
- Geográficas: Residentes en un rango de 50 kilómetros a la redonda de la localidad de Santa Isabel en una primera instancia, territorio en el cual habitan aproximadamente 200.000 personas; para en una segunda instancia ampliar esa zona de influencia a todo el sur de la provincia de Santa Fe hasta la ciudad de Rosario.
- Características psicograficas: Las características para dicho target son diferentes en cierto punto al consumidor de las grandes ciudades ya que es un tipo de consumidor que demora más en desprenderse de los productos tradicionales y que en gran medida conoce las nuevas tendencias con mayor demora que los nombrados anteriormente. A su vez, dicho target concentra su consumo mayormente en los fines de semana debido a la diferencia en el estilo de vida y el ritmo de vida con las grandes ciudades, haciendo de esto un aspecto a tener en cuenta a la hora de comercializar un producto.

Por otro lado, el target apuntado considera a la amistad y las reuniones sociales como uno de sus valores fundamentales, con un particular interés por reforzar sus vínculos sociales y compartir momentos agradables. Además, son individuos divertidos, que buscan la autenticidad y crear sus propios estilos fuera de lo tradicional.

Análisis de la competencia (Directa, indirecta y oculta)

- **Directa:** En el territorio mencionado al cual se buscará abordar en la primera instancia, solamente hay 2 cervecerías artesanales ubicadas en Venado Tuerto, las cuales compran su cerveza a un productor de dicha localidad y a otros los cuales no se encuentran radicados en la zona. En este aspecto y teniendo en cuenta el incipiente crecimiento de Venado Tuerto y la zona, se encuentra una gran oportunidad la cual viene acompañada del normal retraso de la tendencia nacional que hoy en día son las cervecerías artesanales.

En las demás localidades dentro del territorio en cuestión, no existe competencia directa en cuanto a venta de cervezas artesanales o productores de cerveza artesanal.

- **Indirecta:** Los principales competidores indirectos son las cervezas industriales en sus diferentes variedades y calidades. Esta será la competencia más importante y una de las principales barreras a superar, no solo en forma de competencia sino también en lo que representa a nivel costumbres y consumo, ya que por tratarse de las cervezas industriales y de un mercado dentro del cual aún los competidores directos son casi inexistentes, nos encontramos frente a una situación de prueba por parte de los clientes de la cerveza artesanal. No debemos dejar de resaltar las diferencias de producción y calidad con la cerveza industrial, lo cual hacen que esta sea una competencia indirecta y no directa, ya que en caso de querer competir con este en precio y cantidad el fracaso sería una cuestión lógica.
- **Oculta:** Este tipo de competencia puede aparecer con el surgimiento o re surgimiento de bebidas que promuevan la calidad y el aspecto social similar al que genera la cerveza. Un ejemplo de esto puede ser el fernet Branca, el cual claramente promueve valores similares a lo de la cerveza y en Argentina es una bebida con gran injerencia social.

Análisis del sector

A la hora de analizar el sector, debemos tener en cuenta la afluencia hacia las grandes ciudades como Rosario y Buenos Aires, y también hacia otras más pequeñas como lo es

Venado Tuerto por parte de los jóvenes del territorio elegido como meta, con el fin de llevar adelante una carrera universitaria y en busca de trabajo, lo cual produce dos aspectos a tener en cuenta:

- Esta particularidad lleva a contar con un mercado con una inevitable mayor presencia en los días del fin de semana (Viernes, Sábado y Domingo), aspecto clave a tener en cuenta a la hora de lanzar acciones promocionales y/o comunicacionales, además de considerar el nivel de consumo.
- Por otro lado, esto será un beneficio en cierta forma ya que lleva a que nuestro segmento meta esté más cerca en lo que resta de la semana de las diferentes cervecerías artesanales que se encuentran en dichas ciudades y tengan la posibilidad de conocer este nuevo producto no solo en sus localidades de origen sino también en las ciudades en las cuales llevan adelante sus labores, lo que permite una introducción del mismo con mayor facilidad y ayuda a que no sea un producto completamente nuevo.

Contexto local y global

El contexto dentro del cual se desarrollará el emprendimiento tiene las siguientes características:

- A pesar de que el sector gastronómico este atravesando una época difícil, en la cual muchos restaurantes y bares están cesando sus actividades comerciales, el rubro de las cervezas artesanales está experimentando una curva de crecimiento opuesta a lo mencionado anteriormente. Esto se debe a la incorporación de esta nueva modalidad de consumo de cerveza acompañada de la ampliación paulatina del conocimiento acerca del producto y la incorporación de nuevos sabores por fuera de la cerveza industrial.
- En la actualidad, nos encontramos en un período de contracción del gasto en general y de las cervezas industriales en particular. Esto se ve reflejado los datos, como por ejemplo el consumo per cápita de cerveza industrial; Dicho consumo ha sufrido en 2016 el nivel más bajo de la última década con unos 41 litros anuales por persona, mientras que la cerveza está experimentando un crecimiento anual estimado de un

30%, lo cual ha permitido que esta alcance el 2% de la producción total de cerveza. Este 2% es un indicador importante por dos motivos: Primero, refleja el gran crecimiento de la producción artesanal ya que esta hace solo unos años era de apenas el 4%; y segundo, da lugar a vislumbrar un potencial de mercado ampliamente mayor si se cruzan estos datos con los de los países más avanzados, como por ejemplo Estados Unidos, donde el porcentaje de mercado en manos de las cervecerías artesanales se encuentra en un 15%.

- Los productores de cerveza artesanal en Argentina cuentan con el apoyo explícito del gobierno actual por medio de políticas que fomentan la producción de la misma y el mejor aprovechamiento de los recursos.
- El número de cervecerías que están abriendo en algunas de las plazas más grandes del país parece superar la demanda que hay en la actualidad, lo cual deja entrever que a pesar del crecimiento previsto del sector, para poder sobrevivir en el mismo se deberá contar con planes de acción acordes a la situación y una fuerte estructura comercial que permita competir en el mercado y no morir prematuramente.

Análisis de necesidades de mercado

El siguiente punto trata de las necesidades del mercado y como estas interferirán con el presente proyecto.

- En base a esto consideramos de vital importancia lo que la tendencia de la cerveza artesanal está produciendo en las costumbres de los consumidores. El presente de este mercado muestra a un consumidor que está interesado en conocer nuevos sabores, descubrir nuevas cervezas y además, conocer acerca de las mismas. Este hecho muestra un cambio rotundo en lo que sucedía en el pasado, en el cual la consideración del producto rozaba a lo genérico, cambiando solamente la marca de la empresa que vendía al producto. En la actualidad, nos encontramos con consumidores que ya no aceptan que sea solo cerveza y van en busca de un producto ampliado, como lo es la cerveza artesanal, que les permita encontrar sus necesidades satisfechas de una forma más personalizada.
- Por otro lado, el hecho de que la producción artesanal apunte al segmento Premium y de mayor poder adquisitivo, denota la factibilidad comercial que esto genera para

los productores, lo cual se debe interpretar de una forma holística y no dejar de lado en ningún momento las preferencias de los clientes como nombré anteriormente, junto a la personificación de los productos.

- Todo esto da como resultado nuevas costumbres de consumo, las cuales parecen haber llegado para quedarse y no ser simplemente una tendencia que una vez terminada vuelva a lo que anteriormente sucedía.

4. PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL

La estrategia general está centrada desde un primer momento en posicionarse como una empresa que prioriza entregar a sus clientes un producto con una gran relación precio/calidad, sin ser dicho precio excesivamente alto, sino más bien el equivalente a un producto Premium al cual el target objetivo pueda acceder.

Estrategia de comunicación y promoción

La comunicación de la empresa va a ser llevada a cabo principalmente a través de las redes sociales, acompañada de acciones comunicacionales en eventos (propios y/o de terceros), mediante alianzas estratégicas como lo son la cooperación con los principales establecimientos comerciales de la zona relacionados al emprendimiento, y también por medio de otros canales como lo son radio y tv, principalmente regionales.

En este aspecto, vamos a hacer principal hincapié en la comunicación mediante personas reconocidas con las cuales el target objetivo se sienta reflejado, buscando generar una imagen positiva desde el primer momento y a través de la gestión de la misma de forma profesional. Para dicho motivo trabajaremos con un asesor de diseño externo a la organización, quien va a estar a cargo de las principales pautas referentes a la imagen del emprendimiento.

Nuestros productos van a ser promocionados a través de eventos propios y formando parte de las principales actividades de la región, buscando de esta forma generar un fuerte sentido de pertenencia por parte de los clientes locales, y una estrecha relación con los mismos.

Política de precios

A la hora de elegir una política de precios, priorizamos la percepción que tendrá el cliente por intermedio del precio y de la relación del mismo con la calidad del producto, para lo cual determinamos establecernos en un precio medio dentro del rubro.

En este aspecto debemos aclarar que contamos con una estrategia general de precio la cual se traducirá en estrategias específicas de cada forma de venta de nuestros productos ya que vamos a contar con diferentes modalidades. Estas son:

- Venta directa al público de botellas de 330cc. y 660cc.
- Venta de botellas de 330cc. y 660cc. por intermedio de bares y establecimientos comerciales como supermercados.
- Venta de barriles de 30 y 50 litros a bares.
- Alquiler de choperas con su respectivo barril de 30 o 50 litros al público en general.
- Venta de pintas (500cc.) y media pinta (250cc.) al público en general mediante eventos propios y de terceros en los que estemos presentes.

En lo referente a la venta a través de botellas, la estrategia está enfocada en comercializar una cerveza de calidad a un precio accesible para el mercado, dicho precio va a ser más bajo que el que habitualmente comercializan las cervecerías artesanales pero más alto que una industrial. Esto se sustenta en la idea de que precios excesivamente altos son los que genera una menor demanda y que la misma sea más discontinua, por lo cual nuestra estrategia es hacerle llegar al público un producto que lo pueda probar y comprobar su calidad, para que este comience a adoptar el habito de consumo de cerveza artesanal y no se sienta alejado por su precio. Para poder llevar adelante este plan de acción, buscaremos mantener un contacto fluido con los vendedores de nuestro producto con el fin de establecer precios de común acuerdo que reflejen esta estrategia.

En el caso de la venta de barriles, el precio lo establecerá el local comercial que haga uso de esta opción, pero se le sugerirá un precio base para nuestros productos.

La estrategia para la venta directa de cerveza tirada y el alquiler de choperas será similar a la de botella, con la cual buscaremos hacer llegar nuestra cerveza a las manos del público mediante un precio medio, que denote calidad y que a su vez sea accesible para nuestros clientes.

No debemos olvidar que estamos hablando de un producto y un hábito de consumo prácticamente nuevo en el mercado al cual está dirigido, por lo cual la estrategia de precio elegida debe ser cuidadosamente planeada y debe contemplar la mayor cantidad de aspectos posibles.

Análisis de posicionamiento

A la hora de desarrollar una estrategia de posicionamiento, elegimos desarrollar el mismo a través de la elección de la estrategia de “Concentración de diferenciación” de la matriz desarrollada por Michael Porter con el nombre de “Estrategias genéricas”.

Estas estrategias basan su fundamento en la necesidad de la elección de una estrategia sustentable y el desarrollo de planes de acción que permitan mediante dicha estrategia generar una ventaja competitiva para la empresa en relación a los demás participantes del mercado.

Dicha matriz es la siguiente:

		Costo más bajo	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
	Objetivo estrecho	3A. Concentración de costos	3B. Concentración de diferenciación

Consideramos que la estrategia de concentración de diferenciación es la que más se adapta a nuestros recursos y que nos podrá generar una mayor ventaja competitiva que sea sostenible a lo largo del tiempo. Esto se debe a que, por la capacidad con la que cuenta la empresa si quisiéramos perseguir una estrategia que tenga su principal ventaja en el bajo

coste, en el momento que queramos competir con empresas más grandes y establecidas, las cuales cuentan con mayores recursos tanto económico como comerciales, la derrota para nuestro emprendimiento estaría asegurada. Por lo tanto, consideramos conveniente aprovechar esa fortaleza que es ser una empresa pequeña que puede tener más en cuenta las preferencias del nicho de mercado escogido para de esta forma lograr un buen posicionamiento que permita vender el producto a un precio mayor y aprovechar la capacidad productiva con la que contamos al máximo.

Estrategia de distribución

Nuestro producto va a ser distribuido tanto de forma directa (Botellas ámbar de 660cc. y 330cc., eventos propios o en asociación con terceros) como de forma indirecta (venta de barriles para bares, alquiler de choperas al público general y eventos de terceros).

La estrategia de distribución que elegimos para estos es la distribución selectiva; La misma consta de hacer llegar el producto a los clientes solamente por un número selecto de puntos de ventas, los cuales deberán contar con ciertas características que permitan la adecuada conservación del producto. Estos puntos de ventas serán:

- Bares.
- Supermercados.
- Vinerías y tiendas de delicatessen.
- Venta directa desde la fábrica.

Para la distribución de nuestros productos contamos con un rodado que permitirá el traslado de los mismos. Esto es un aspecto a tener en cuenta, ya que los principales puntos de ventas se encuentran en las ciudades aledañas a Santa Isabel.

Durante la primera etapa, el producto será vendido en Santa Isabel, Villa Cañas, Teodelina, Venado Tuerto y Elortondo; Estos lugares fueron estratégicamente elegidos por su proximidad y análisis de los potenciales clientes que en ellos se encuentran.

Otro aspecto que analizamos y mediante el cual llegamos a una conclusión es la forma en la que se va a vender el producto en estas localidades. La venta de cerveza tirada por intermedio de bares solo se hará en Venado Tuerto y en los eventos en los que participemos, esto se debe a que los demás lugares no cuentan con el caudal diario de

clientes necesarios para que el servicio de chopera pueda ser usado y mantenido correctamente. En las demás localidades se venderá en botella, con el plan de en una segunda instancia proveer heladeras mostrador en concesión a los clientes que superen un cierto tope de venta mensual.

5. ANÁLISIS F.O.D.A.

El análisis FODA es una herramienta que nos permite analizar la situación tanto interna como externa de la empresa, para de esta forma canalizar lo que se está haciendo dentro de la empresa con lo que ocurre en el exterior de la misma. Además, esta herramienta nos permitirá tener una perspectiva de cómo se encuentra la organización en comparación con la competencia.

Una vez realizado dicho análisis, se deberán entrelazar los datos internos (Fortalezas y Debilidades) con los datos externos (Oportunidades y Amenazas) para de esta forma poder desarrollar estrategias que nos permitan maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. Debemos hacer foco en que las Fortalezas y Oportunidades son aspectos internos, controlables, ya que los mismos están determinados por el comportamiento de la empresa y no por el mercado, como si sucede con las Oportunidades y las Amenazas.

Fortalezas

- Al tratarse de un emprendimiento que realiza producciones a escalas pequeñas a comparación de una cervecería industrial, se elige y permite la utilización de insumos de mayor calidad y fresca, generando un mayor sabor en nuestras cervezas.
- Cercanía con el cliente y la elección de un servicio personalizado al mismo como principal atributo diferenciador.
- Gran organización interna y predisposición de crecimiento por parte de los miembros del emprendimiento.
- Relaciones comerciales ya establecidas con los principales establecimientos comerciales dentro del territorio objetivo.

- Planeación y capacitación previa al lanzamiento del emprendimiento por parte de los miembros.
- Estructura dinámica y flexible.
- Claridad en los objetivos y en el fin del emprendimiento.

Oportunidades

- Hacemos un fuerte énfasis en que la oportunidad se encuentra en el mercado, ya que identificamos un nicho de mercado con gran potencial y que todavía no está siendo explotado en la zona geográfica que buscara este proyecto establecerse.
- Rubro en continua expansión a lo largo del país.
- Eventos regionales de gran concurrencia en los que hasta el momento no hay una gran cantidad de competidores directos participando de los mismos.
- Previsión de la capacidad económica de los habitantes de Argentina.
- Tendencia al aumento del consumo de productos naturales y/o artesanales.
- El mercado de las cervezas artesanales se encuentra constantemente en búsqueda de la innovación en la producción de nuevos sabores.

Debilidades

- Marca nueva la cual no está posicionada ni tiene presencia de marca.
- Capacidad productiva inicial baja la cual acota el mercado en el corto plazo.
- Dificultad en la cantidad de horas de trabajo por parte de los miembros en una primera instancia a causa de contar con otras obligaciones, acotando los días de producción a 3 por semana.
- Falta de capacitación para la producción en mayor escala.
- Poca experiencia en el rubro.
- Necesidad de lograr un nivel de ventas estables para después de eso poder reinvertir en el crecimiento del emprendimiento.

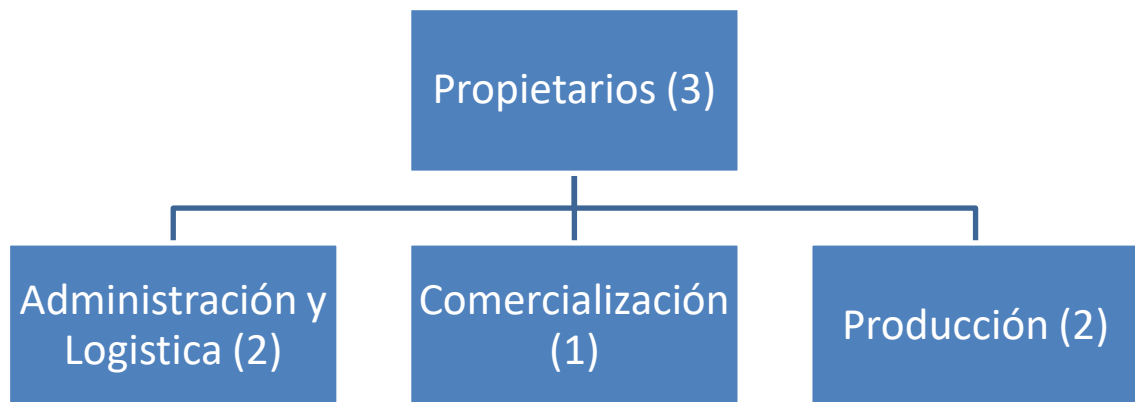
Amenazas

- Aumento y aparición de nuevos competidores.
- Incertidumbre acerca de la aceptación del producto en las localidades más pequeñas.

- Ingreso de competidores indirectos fuertes como las cervecerías industriales en el mercado artesanal mediante la compra de cervecerías más pequeñas, lo cual provocaría una competencia desnivelada por el evidente hecho de la diferencia de recursos.
- Factores externos naturales que imposibiliten o perjudiquen la producción.
- Imposibilidad de compra de los insumos importados necesarios para los estilos que vamos a comercializar.

6. RECURSOS (CAPITAL) HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

Organigrama



Organización del trabajo

El emprendimiento va a ser puesto en marcha de la forma mencionada en el organigrama, teniendo en cuenta que las tareas de administración y logística van a ser llevadas adelante por 2 de los integrantes, comercialización por 1 y la producción demandara de al menos dos de ellos.

Para el área de producción, la capacitación es uno de los aspectos fundamentales y diferenciadores del resto, por lo cual le dimos una gran importancia desde el comienzo.

Nuestra política productiva está sustentada en este organigrama, ya que el plan de acción con el que contamos (fuerte inversión en capacidad productiva) está desarrollado de esta forma por el hecho de que solamente contaremos con 3 días por semana para producir,

por lo cual es importante administrarlos de forma correcta para durante lo que resta de la semana trabajar en los otros aspectos concernientes al proyecto.

Capacitación

La capacitación es uno de los pilares de la organización, para lo cual contamos con un plan de acción en el que cada miembro asistirá al menos a 3 capacitaciones anuales en diferentes áreas.

Los objetivos detrás de esta política son: generar un atributo diferenciador con respecto a las demás cervecerías y contar con los conocimientos necesarios para que en el momento que consideremos preciso tomar personal esto no sea una barrera para el crecimiento teniendo en cuenta que en la localidad donde se fabrica el mercado laboral con conocimientos del rubro es muy escaso.

7. ASPECTOS LEGALES Y AMBIENTALES

Legales

En cuanto a lo legal, este emprendimiento va a ser desarrollado en primera instancia bajo la forma legal de monotributo de uno de los socios, hasta que la ley de Sociedad por Acciones Simplificada entre en vigencia y cuente con normas claras de funcionamiento.

En relación a las legislaciones sanitarias, ya cuenta con la habilitación necesaria para poder ejercer la comercialización de los productos a nivel local y zonal, mientras que se está tramitando la habilitación necesaria a nivel provincial para poder ampliar el territorio de venta. Dichas habilitaciones constan de una exhaustiva revisión por parte del sector de Bromatología.

A nivel comercial, contamos con el apoyo y asesoramiento de la comuna local para todos aquellos trámites necesarios referentes a las habilitaciones comerciales mencionadas anteriormente.

Por otro lado, el otro aspecto legal que debemos considerar es la aprobación de la marca y el isologotipo, trámite que en la actualidad se encuentra en período de aprobación para el cual consideramos muy factible que en el corto plazo salga dicha aprobación.



Ambientales

En la actualidad, el negocio no presenta grandes trabas externas en lo referente a aspectos ambientales o políticas de este tipo. Si se tiene una gran consideración de la preservación del medio ambiente con el cual interactúa y estamos en constante

investigación sobre mejoras para el proceso productivo que permitan llevar adelante políticas de trabajo amigables con el mismo.

En la actualidad, ya realizamos mejoras en dos etapas de la producción las cuales permiten el reutilizamiento de los desechos que generan la malta y la optimización del uso del agua en el lavado de equipos y en la etapa de enfriamiento. Estas mejoras fueron:

- Asociación con ganaderos locales los cuales reutilizan el “bagazo” (desechos producto del uso de la malta) para la alimentación del ganado.
- Sistema de enfriamiento que permite reutilizar el agua del “enfriado” durante un período de dos meses lo cual optimiza en gran medida el uso de ese recurso no renovable.

Por otro lado, uno de los aspectos ambientales claves a considerar es la cosecha del lúpulo y la cebada, los cuales en su mayor proporción lo compramos a productores nacionales, es un aspecto a tener en cuenta a la hora de trabajar con políticas de stock.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

A continuación, el análisis económico-financiero en el cual se verá reflejado todo lo mencionado anteriormente en cuanto a estrategia del emprendimiento. En dicho análisis, se proyecta un crecimiento sostenido pero no abrupto, acompañado de una constante inversión en el mejoramiento y ampliación de la estructura con el fin de acompañar dicho crecimiento de una manera saludable y que permita el sustento a través del tiempo.

Ingresos por ventas

Los ingresos por venta están indicados con el porcentaje y los litros que se espera vender en cada forma de presentación del producto:

Año	1	2	3	4	5
% por Producto					
PRODUCTO A	30	20	20	20	20
PRODUCTO B	10	20	20	20	20
PRODUCTO C	25	30	30	30	30
PRODUCTO D	35	30	30	30	30
Ventas Estimadas en L	8.000	15.000	20.000	25.000	30.000
Litros por producto					
PRODUCTO A	2.400	3.000	4.000	5.000	6.000
PRODUCTO B	800	3.000	4.000	5.000	6.000
PRODUCTO C	2.000	4.500	6.000	7.500	9.000
PRODUCTO D	2.800	4.500	6.000	7.500	9.000
Venta de maquinaria usada		\$ 40.000		\$ 94.542	
Ingresos por Ventas	\$ 556.800	\$ 1.042.000	\$ 1.336.000	\$ 1.764.542	\$ 2.004.000

A continuación, presentamos el detalle cada tipo de producto y su precio de venta:

		Modo de Presentación	Equivalente en L	Precio por Litro
PRODUCTO A	Eventos propios y de terceros	Pinta y 1/2 Pinta	0,5 y 0,25	\$ 80
PRODUCTO B	Alquiler de Choperas	Barril y Chopera	30 - 50	\$ 65
PRODUCTO C	Venta Directa a Bar	Barril y Chopera	50	\$ 50
PRODUCTO D	Botellas	660 cc. y 330cc.	0,66 y 0,33	\$ 76

Costos

- *Costos variables*

Dentro de los costos variables pertenecientes al proyecto, se encuentra todo aquello relacionado con el costo que lleva consigo la mayor o menor producción. A su vez, aclaramos que junto con el detalle del costo de cada producto, se puede observar que los costos variables que representan a los insumos necesarios para la producción se reducen a partir del año 2 debido a las inversiones pertinentes a mejorar el equipamiento y también a causa de un mayor caudal de compra de insumos.

Costo por producto					
PRODUCTO A	\$ 30.240,00	\$ 37.800,00	\$ 44.000,00	\$ 55.000,00	\$ 66.000,00
PRODUCTO B	\$ 15.680,00	\$ 58.800,00	\$ 72.000,00	\$ 90.000,00	\$ 108.000,00
PRODUCTO C	\$ 31.200,00	\$ 70.200,00	\$ 84.000,00	\$ 105.000,00	\$ 126.000,00
PRODUCTO D	\$ 61.880,00	\$ 99.450,00	\$ 123.000,00	\$ 153.750,00	\$ 184.500,00
TOTALES	\$ 139.000,00	\$ 266.250,00	\$ 323.000,00	\$ 403.750,00	\$ 484.500,00

Estos costos están determinados por el nivel de ventas mencionado anteriormente y por los siguientes costos variables por producto:

	Tipo	Packaging	Costo insumos xL (Hasta año 2)	Costo Total xL (Hasta año 2)	Costo insumos xL (Desde año 2)	Costo Total xL (Desde año 2)
PRODUCTO A	Eventos propios y de terceros	\$ 3,00	\$ 9,60	\$ 12,60	\$ 8,00	\$ 11,00
PRODUCTO B	Alquiler de Choperas	\$ 10,00	\$ 9,60	\$ 19,60	\$ 8,00	\$ 18,00
PRODUCTO C	Venta Directa a Bar	\$ 6,00	\$ 9,60	\$ 15,60	\$ 8,00	\$ 14,00
PRODUCTO D	Botellas	\$ 12,50	\$ 9,60	\$ 22,10	\$ 8,00	\$ 20,50

- *Costos fijos y semivARIABLES*

A continuación, se detallan los costos fijos y semivARIABLES proyectados. Cabe destacar que los mismos son un estimativo congruente con lo que explicamos anteriormente que esperamos vender. El objetivo lograr una mayor absorción de dichos costos año tras año.

Año	0	1	2	3	4	5
TIPO						
IMPUESTOS ,TASAS Y SERVICIOS	\$ 58.000	\$ 58.000	\$ 58.000	\$ 58.000	\$ 58.000	\$ 58.000
Retribución socios	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Alquiler presunto	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Gastos de movilidad	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Publicidad y Eventos	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Honorarios profesionales	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Papelería	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Mantenimiento de bienes de uso	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
TOTAL	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000

Flujo de fondos

El siguiente flujo de fondo representa la proyección realizada a 5 años con todos los datos anteriormente mencionados, con el fin de inferir en la viabilidad del negocio.

	Año	0	1	2
Ingresos				
Total de ventas/Ingresos			\$ 556.800	\$ 1.042.000
Egresos				
Total Costos variables			-\$ 139.000	-\$ 266.250
Contribución Marginal			\$ 417.800	\$ 775.750
Total SemivARIABLES y Fijos			-\$ 500.000	-\$ 500.000
Resultado Económico Neto Antes de Impuestos			-\$ 82.199	\$ 275.752
Impuesto a las ganancias			\$ 0	\$ 96.513
Resultado Económico Después de Impuesto		\$ 0	-\$ 82.199	\$ 179.239
Inversión Inicial		-\$ 251.062		-\$ 189.084
Flujo neto de fondos		-\$ 251.062	-\$ 82.199	-\$ 9.845

	Año	3	4	5
Ingresos				
Total de ventas/Ingresos		\$ 1.336.000	\$ 1.764.542	\$ 2.004.000
Egresos				
Total Costos variables		-\$ 323.000	-\$ 403.750	-\$ 484.500
Contribución Marginal		\$ 1.013.000	\$ 1.360.792	\$ 1.519.500
Total SemivARIABLES y Fijos		-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000
Resultado Económico Neto Antes de Impuestos		\$ 513.000	\$ 860.792	\$ 1.019.500
Impuesto a las ganancias		\$ 179.550	\$ 301.277	\$ 356.825
Resultado Económico Después de Impuesto		\$ 333.450	\$ 559.515	\$ 662.675
Inversión Inicial			-\$ 418.000	
Flujo neto de fondos		\$ 333.450	\$ 141.515	\$ 662.675

Indicadores económicos-financieros

- VAN (*Valor Actual Neto*)

El VAN es una herramienta financiera que permite conocer la diferencia entre el dinero que entra a una empresa y la cantidad que se invierte en un proyecto que puede darle beneficios.

Este indicador, cuenta con una tasa de interés que se llama “tasa de corte” y es la que se usa para su constante actualización. Dicha tasa de corte, la da la persona que va a evaluar el proyecto con el fin de determinar la conveniencia o no de invertir plata en el mismo y no en otra alternativa.

Para el presente emprendimiento, la tasa de corte es del 20% anual y el resultado es el siguiente:

VAN	\$ 167.607,56
------------	---------------

El resultado arrojado por el VAN nos permite determinar que es una opción viable ya que su resultado es positivo.

- *TIR (Tasa Interna de Retorno)*

La TIR es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión o un proyecto. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

En nuestro caso, la TIR correspondiente a los datos arrojados por el flujo de fondo es la siguiente:

TIR	36%
------------	-----

9. CONCLUSIONES

Posterior a todos los análisis realizados en los diferentes capítulos, estamos en condiciones de establecer que el emprendimiento basado en el desarrollo del negocio de producción y venta de cerveza artesanal “Isabella” en Santa Isabel y su zona de influencia, presenta un estudio de factibilidad económica atractivo, acompañado de un plan de negocios que lleva al detalle cada punto de dicho emprendimiento con el fin de disminuir el riesgo lo máximo posible.

Durante este trabajo, citamos a diferentes autores con el fin de dar el sustento teórico necesario, el cual fue adquirido a lo largo de los 4 años de la carrera. Los mismos fueron elegidos estratégicamente y expuestos de una forma que permita poner en contexto lo expresado en cada capítulo mostrando la importancia de cada uno de esos conceptos en relación al emprendimiento y como estos pueden ayudar al mejor desarrollo del mismo.

Como resultado del análisis minucioso del emprendimiento y de cómo este interactuará con el ambiente es positivo, ya que nos permite vislumbrar una gran oportunidad en el mercado seleccionado la cual va de la mano con la gran impronta del proyecto y el énfasis en la organización de todos los aspectos concernientes al mismo.

Cabe destacar que el proyecto fue analizado en un lapso de 5 años pero que el mismo cuenta con una estrategia detrás y un plan ampliamente superior al periodo mencionado, ya que el objetivo principal no es obtener una gran rentabilidad en el corto plazo sino formar una empresa con bases sólidas que busque constantemente el crecimiento a través de la innovación.

Otro aspecto a considerar, es que para poder cumplir con las ventas proyectadas deberemos llevar a cabo las diversas estrategias mencionadas en cada parte del plan, siendo uno de los aspectos fundamentales la comercialización del producto y el posicionamiento del mismo.

Además de todo esto, los resultados numéricos sustentan dicha oportunidad y la viabilidad del negocio ya que contamos con un VAN positivo y una TIR del 36%, lo cual nos da como pauta que es un proyecto viable.

Como conclusión a todo lo planteado anteriormente, creemos encontrarnos en el momento oportuno con una propuesta altamente viable siempre y cuando se lleve adelante todo lo referente al proyecto de la forma mencionada a lo largo de la presente tesis y con un alto grado de profesionalidad.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Armstrong, P. K. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11° ed.). México: Pearson Education, Inc.
- Armstrong, P. K. (2007). *Marketing (Versión para Latinoamérica)*. México: Pearson Educación.
- Dei, D. (2006). *La tesis* (2° ed.). Argentina: Prometeo.
- Fasio, A., & Pascual, L. y. (2002). *Introducción a la Metodología de Investigación aplicada al saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. y. (2010). *Metodología de la Investigación* (5° ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. México: EditorialCecsa.
- Sabino, C. A. (1998). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos* (3° Reimpresión ed.). Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Sabino, C. A. (1992). *El proceso de investigación*. Argentina: Panapo.
- Scavone, G. M. (2006). *Cómo se escribe una tesis* (1° ed.). Argentina: Fedye.

Artículos web:

- Aizen, M. (29 de 01 de 2017). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/viva/boom-
cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html](https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html)
- Clarín. (03 de 08 de 2017). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/sociedad/dia-
cerveza-argentina-venden-600-millones-litros-ano_0_S16VGWWPb.html](https://www.clarin.com/sociedad/dia-
cerveza-argentina-venden-600-millones-litros-ano_0_S16VGWWPb.html)
- Cuculiansky, S. (02 de 07 de 2017). *La Nación*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/2038808-el-mundo-de-la-cerveza-artesanal>
- Kantor, D. (20 de 08 de 2017). *Clarín*. Obtenido de Clarín: [https://www.clarin.com/economia/economia/franquicias-cervezas-artesanales-
suman-locales-consumidores_0_SynKb6V_-.html](https://www.clarin.com/economia/economia/franquicias-cervezas-artesanales-
suman-locales-consumidores_0_SynKb6V_-.html)
- Soto, B. (2 de 10 de 2017). *Gestión.Org*. Obtenido de Gestión.Org: [https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35858/la-competencia-en-la-
empresa-directa-e-indirecta-perfecta-e-imperfecta/](https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35858/la-competencia-en-la-
empresa-directa-e-indirecta-perfecta-e-imperfecta/)
- Telam. (10 de 22 de 2016). *Telam*. Obtenido de [http://www.telam.com.ar/notas/201610/167937-el-mercado-de-cervezas-
artesanales-crece-un-40.html](http://www.telam.com.ar/notas/201610/167937-el-mercado-de-cervezas-
artesanales-crece-un-40.html)