



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Plan de Negocios: Maltitas***

***(Producción de snacks a base de harina cervecera)***

**Autor: Marcos Barton**

**Legajo: 26020**

**Mentor: Claudio Darín**



**Escuela de Administración y Negocios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**



**Plan de Negocios: Maltitas**  
**(Producción de snacks a base de harina cervecera)**

**Autor: Marcos Barton**

**Legajo: 26020**

**Mentor: Claudio Darín**

## ÍNDICE:

Resumen Ejecutivo .....	3
Capítulo I: Introducción .....	5
Negocio Propuesto .....	5
Evaluación de la Oportunidad de Negocio .....	7
Capítulo II: Análisis del Sector e Investigación de Mercado .....	13
Estimación de Demanda .....	20
Capítulo III: Modelo de Negocio (CANVAS) .....	23
Capítulo IV: Plan de Marketing .....	25
Capítulo V: Operaciones del Negocio .....	27
Capítulo VI: Costos, Finanzas e Inversión .....	30
Capítulo VII: Equipo .....	35
Capítulo VIII: Aspectos Legales .....	36
Capítulo IX: Plan de Implementación y Riesgos .....	38
Plan de Implementación .....	38
Riesgos .....	39
Capítulo X: Conclusiones .....	42
Fuentes de Información y Bibliografía .....	43
Anexos .....	47

## RESUMEN EJECUTIVO:

Este proyecto consiste en la reutilización del bagazo que generan las cervecerías artesanales para la producción de “harina cervecera” y de comida elaborada en base a esta. Lo que busca es dar un primer paso en este nicho prácticamente desconocido en la Argentina y proponer un negocio que sea sustentable y prometedor. A lo largo de este trabajo se procurará identificar las distintas herramientas que se necesitan para que el proyecto pueda prosperar y convertirse el día de mañana en una eficiente y gran organización (ver Negocio Propuesto).

La oportunidad que se identificó es muy clara y concisa, y tiene que ver con el ingrediente clave que lleva el producto: el bagazo de la malta. Este producto restante tiene tres características fundamentales que le dan un fuerte potencial en el mercado al que quiere insertarse:

- Materia prima reutilizada
- Producto cervecero
- Costo reducido.

Estas características garantizan una gran oportunidad para este proyecto en el mercado que quiere penetrar, concepto que se desarrollará más adelante (ver Evaluación de la Oportunidad de Negocio).

Para calcular el alcance estimado que tiene el proyecto inicialmente, se calculó el consumo anual de snacks en la región de Capital Federal y Zona Norte, que resultó en un consumo aproximado de 2.8 millones de kilos mensuales. Este número equivaldría a la totalidad de ventas snacks en la región, lo cual implicaría niveles de ventas ideales dadas varias condiciones económicas y limitaciones en la capacidad de gestión inicial de la organización. Sin embargo, esa es la base sobre la cual el proyecto analiza sus posibilidades de crecimiento (ver Estimación de Demanda).

El segmento objetivo que el proyecto buscará satisfacer inicialmente incluye principalmente a las personas que tienen intereses asociados al consumo habitual de cerveza y complementan este consumo con algún copetín salado y seco, llámese maní, pochoclo, batatas o papas fritas, entre otras alternativas que generalmente se ofrecen en bares de cerveza, así como en varios puntos de venta de cerveza.

Considerando el concepto que desarrolla Porter, la ventaja competitiva que tiene el emprendimiento surge a partir del liderazgo en costos (dado el reducido costo de producción) y la diferenciación del producto, es decir la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por los competidores. En principio, la diferenciación se reflejará en contraposición a los copetines salados y secos ofrecidos en bares y puntos de venta de cerveza, teniendo en cuenta a las *Maltitas* como el producto principal lanzado inicialmente para generar una posición marcaría en el mercado.

Para poder poner en marcha este emprendimiento se requiere de una inversión inicial de alrededor de AR\$940.000. Este monto cubriría la inversión en maquinaria y banners sumado a todo lo que tiene que ver con los costos mensuales, ya sean fijos o variables (ver Costos, Inversión y Propuesta de Financiamiento).

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### NEGOCIO PROPUESTO:

*Maltitas* es un emprendimiento que se dedica a la producción de “harina cervecera” y de comida elaborada en base a esta. Es un proyecto que busca minimizar el enorme desperdicio de malta de cebada que generan las cervecerías artesanales a través de la reutilización de la misma para elaborar una harina integral alta en fibras y baja en carbohidratos, y con eso producir alimentos ricos de índole *home made*. De esta manera, apunta a ser una influencia en el mundo del reciclaje (o mejor dicho, el *anti*-desperdicio), el cuidado del medio ambiente, así como en el mercado de comida y en la cultura cervecera.

El negocio que se propone actualmente consiste en la producción de harina cervecera y la elaboración de bocaditos de queso a base de la misma, dada la simplicidad de su proceso productivo y por la aprobación de los distintos grupos de potenciales clientes que las degustaron. Sin embargo, el siguiente paso es ampliar el abanico de productos y elaborar todo tipo de alimentos a base de harina cervecera, como por ejemplo panes, masa de tartas y pizzas, scones, budines y hasta waffles.

El origen de *Maltitas* es distinto al de otros productos a base de harina integral. Todo comienza en las cervecerías artesanales. Los productores de cerveza utilizan distintas variedades de malta para trabajar. Esa malta generalmente es desechada una vez cumplida su función en el proceso de producción de cerveza<sup>1</sup>. *Maltitas* intervendría en este eslabón y recolectaría el bagazo para comenzar su propio proceso de producción (descripción desarrollada en el siguiente párrafo). Se tratará como principales proveedores

---

<sup>1</sup> <https://www.residuosprofesional.com/residuos-cerveza-alimentar-animales/>

de bagazo a *Bierhaus* y al *Galpón de Tacuara*, que tienen un consumo mensual de 10.000kg y 6.000kg de malta de cebada respectivamente<sup>2</sup>.

Primero hay que secar la malta para poder convertirla en harina. *Maltitas* utilizará varias secadoras para extraer el líquido restante en la malta. Una vez deshidratada, se la llevará a un molino eléctrico para convertirla en “harina cervecera”. Una vez que se consiga esta harina, el objetivo será elaborar la variedad de productos mencionada anteriormente. El siguiente paso será empaquetar los distintos productos y distribuirlos a todos los clientes.

Tanto la harina cervecera como los bocaditos serán empaquetados y distribuidos a distintos clientes. Los clientes con los cuales se buscará entablar una relación comercial estable en una primera etapa serán principalmente bares y puntos de venta de cerveza situados en el área que conforma la Capital Federal y Zona Norte de Buenos Aires. Entre ellos se destaca como principal cliente el bar “*Burton On Trent*”<sup>3</sup>, ubicado sobre Avenida Segundo Fernández altura 20 en el partido de San Isidro. Este cliente formaría parte del período de prueba de productos de *Maltitas* (tema desarrollado con mayor profundidad en la sección de Plan de Marketing).

Por otro lado, se buscará en un futuro poder aumentar la cantidad de clientes dentro de estos canales, y a su vez penetrar a distintos canales de distribución y así obtener una mayor red de clientes y proveedores, mayores ingresos y mejores oportunidades de crecimiento. Otros canales incluyen supermercados, panaderías, confiterías y otros bares, más que nada por las características que conlleva la materia prima de los productos, que encarnan la oportunidad de negocio que se identificó y será descripta en mayor profundidad en la siguiente sección mediante la evaluación de la oportunidad de negocio.

Actualmente, las galletitas de queso que se producen requieren que se mezcle la “harina cervecera” con harina blanca, manteca, sal y queso para generar una masa inicial. Una vez que la masa está lista, se amasa, se coloca

---

<sup>2</sup> Información conseguida a partir de una conversación informal entre Marcos y los integrantes de ambas empresas (12/03/2018).

<sup>3</sup> Se considera a *Burton On Trent* luego de un intercambio entre Marcos y quienes manejan el bar, quienes demostraron interés por el producto.

sobre una fuente con molde especial y se corta en forma de “palitos” o cuadrados uniformes. Finalmente, las *Maltitas* se ponen en el horno durante 30 minutos a 150 grados para lograr una buena consistencia y conseguir que sean idealmente crujientes. Al ser un proyecto que todavía no fue lanzado al público de manera definitiva, el bagazo que se utiliza proviene en su totalidad de los residuos que genera “*Hibernia*”, el emprendimiento micro productor de cerveza de Marcos Barton, que no supera los 20 kg de malta semanales. Por otro lado, en cuanto al packaging y a la base de clientes, actualmente no se le ha dado suficiente profundidad a la calidad del empaquetado (se presenta en bolsas de papel madera junto con un *sticker* adherido con el logo y el nombre de la marca), y los consumidores de este producto son principalmente familia, amigos y amigos de amigos de Marcos. Vale destacar que aún no se ha percibido ni un centavo por el consumo del producto, y que se trata de una etapa muy temprana en la que se siguen investigando todas las variables que en un futuro serán claves para el lanzamiento y el crecimiento de este negocio.

## EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:

La oportunidad de este negocio se encuentra en el ingrediente clave que lleva el producto: *el bagazo de la malta*. Este insumo tiene tres características fundamentales que le dan un fuerte potencial al producto en el mercado:

1. **Reutilización:** Por un lado, lleva consigo la bandera del reciclaje y de la ecología. Es una materia prima que en la Argentina se desecha mayormente como basura; en casos poco frecuentes, y en cantidades reducidas, se envía a campos en concepto de alimento para chanchos. Al tomar este insumo y reutilizarlo para producir comida, la marca disminuye el desperdicio de potenciales alimentos y toma una iniciativa de reciclado de alimentos, con lo cual empieza con el pie derecho y una buena imagen. Como se mencionó anteriormente, se toma como



principales proveedores de materia prima a *Bierhaus* y al *Galpón de Tacuara*, que generan actualmente un desperdicio de 10.000 kg y 6.000 kg de malta por mes respectivamente. Una vez que la producción de harina supere estos números, se buscarán nuevas cervecerías artesanales que tengan desperdicios de bagazo y opten por su reutilización.

2. **Producto cervecero:** Por otro lado, el hecho de que sea un *by-product* directo de la producción de cerveza hace que la marca se relacione fuertemente con el mercado de la cerveza artesanal. Esto quiere decir que *Maltitas* puede acoplarse de manera muy significativa al gran movimiento que está generando el “boom” de la cerveza artesanal<sup>4</sup>. Los consumidores de cerveza tenderán a conocer la marca y a compartir la idea con sus amigos, conocidos y familia, con lo cual se llevaría a cabo una especie de publicidad “de boca en boca” a gran escala del nuevo producto. Este punto en particular sería clave para la primera etapa de prueba ya que se buscará apalancar la imagen y *viralización* a través de su consumo en acompañamiento de una cerveza.
3. **Costo reducido:** Finalmente, se trata de un ingrediente que se puede conseguir a costo nulo, al menos en un principio. Esto quiere decir que se abaratan significativamente los costos de producción, ya que la harina se produce con materia prima gratis, y alrededor del 50% de los snacks está compuesto por el bagazo de malta. De esta manera se facilita la penetración en el mercado.

(A continuación se evalúa la oportunidad de negocio utilizando el *Opportunity Checklist* extraído del texto especificado en la bibliografía obligatoria del curso de Entrepreneurship de la Universidad de San Andrés.)

---

<sup>4</sup>[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza\\_03\\_2014\\_04Abr.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza_03_2014_04Abr.pdf)

Opportunity Checklist <sup>5</sup>	
Segmentos de clientes	Consumidores de cerveza Clientes con interés en el cuidado del medio ambiente Otros
Tendencias	Cuidado del medio ambiente <sup>6</sup> Consumo de cerveza (artesanal particularmente) <sup>7</sup>
Mercado	Demanda supera oferta (tendencias crecientes)
Precio	Margen de rentabilidad > 30% Consumo de alta frecuencia
Competencia	Inexistencia de competidores directos Existencia y solidez de productos sustitutos (copetines salados y secos)
Proveedores	Poder bajo de negociación por parte de los proveedores
Gobierno	No existen impedimentos ni barreras para la producción (más allá de la aprobación del ANMAT)
Contexto Global	Creciente conciencia sobre la reutilización del bagazo <sup>8</sup> Etapa inicial de este mercado

Teniendo en cuenta las características que tiene el producto, se podría identificar en una primera instancia un segmento claramente definido, que es el de consumidores de cerveza. Por otro lado, se considera que la marca promueve el cuidado ambiental, con lo cual un segmento alternativo sería el de

<sup>5</sup> <https://hbr.org/2010/03/the-2minute-opportunity-checkl>

<sup>6</sup> <https://www.hiru.eus/es/medio-ambiente/las-tendencias-en-el-cuidado-del-medio-ambiente>

<sup>7</sup> [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza\\_03\\_2014\\_04Abr.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza_03_2014_04Abr.pdf)

<sup>8</sup> <https://www.newfoodmagazine.com/article/269/future-applications-for-brewers-spent-grain/>

aquellos consumidores que se preocupen por el medioambiente. Se tiene en cuenta además la posible existencia de nuevos clientes con distintos perfiles una vez que *Maltitas* sea reconocido y contemple la ampliación de sus líneas de producción; esto incluye a los consumidores de comida de calidad *home-made* a base de harina integral/casera.

La tendencia de la sociedad a nivel macro converge hacia una conciencia general sobre el cuidado del medio ambiente. También hay una tendencia fuerte con respecto al consumo de cerveza, particularmente la cerveza artesanal y de mayor valor para los consumidores. Considerando estas tendencias, se puede ver que existe una demanda muy alta con respecto a productos que generen un impacto positivo a nivel ecológico. Asimismo, la demanda de cerveza artesanal sigue creciendo y las empresas todavía no han logrado satisfacer esa demanda con el nivel de producción que hay hoy en día. Por otro lado, el mercado de copetines salados y secos en general está consolidado y no existe una tendencia muy clara en cuanto al consumo. Es por esto que el objetivo de *Maltitas* es sumarse a estas tendencias y ofrecer los bocaditos en bares y puntos de venta de cerveza en un principio (buscando consolidarse en el rubro de la cerveza), y luego incorporarse a otros puntos de venta en donde se pueda apalancar el producto con la imagen de reciclaje y ecología en la producción y así diferenciarse del resto de los copetines que se ofrecen. Esto quiere decir que la ventana de oportunidad está abriéndose, y el mercado en el que quiere insertarse *Maltitas* está en pleno crecimiento. La oferta de productos en estas tendencias está lejos de satisfacer la demanda; las empresas no dan abasto con el nivel de consumo de sus productos, y la vía de crecimiento es clara y generosa. En la Argentina, el mercado de cerveza artesanal está creciendo entre un 30% y un 40% anualmente desde el año 2014 según *Télam*<sup>9</sup>. El mercado de los snacks en Argentina también refleja un crecimiento sostenido del 12% anual según *La Nación*<sup>10</sup>. Por otro lado, queda en evidencia que la población argentina tiende a consumir comida “para picar”, es decir adicional a las tres comidas principales del día; la evolución en el consumo de snacks durante el período entre el año 2005 y el 2014 fue positiva

<sup>9</sup> <http://www.telam.com.ar/notas/201610/167937-el-mercado-de-cervezas-artesanales-crece-un-40.html>

<sup>10</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2115751-los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais>

(incremento interanual del 79,9%) y el consumo de snacks per cápita en Argentina está entre los más altos del mundo según *Alimentos Argentinos* y *La Nación*<sup>11</sup>. La diferenciación que ofrece *Maltitas* con respecto al resto de los productos dentro de este rubro es fundamental para poder alcanzar un crecimiento más pronunciado.

A pesar de que el producto que ofrece *Maltitas* es diferente, existen productos similares que pueden influir fuertemente en el desarrollo del negocio. La realidad es que el mercado de snacks está totalmente consolidado y existen incontables competidores que ofrecen distintas variedades de copetines. A pesar de que existen numerosos competidores, la demanda sobrepasa ampliamente el nivel de productos que tienen para ofrecer estos competidores. Al considerar a *Maltitas* como un producto que busca insertarse en estos mercados, es factible decir que el número de competidores directos es bajo. Con este panorama, a su vez, se puede decir que existe cierto nivel de competencia indirecta. Las personas que buscan acompañar su cerveza con un copetín salado y seco pueden elegir entre una amplia variedad de productos que logren satisfacer sus necesidades de la misma manera que lo hace el alimento en cuestión. Los bocaditos de queso son muy ricos, pero existen incontables productores de copetines de perfil similar que ya están insertados en el mercado y pueden abastecer a los mismos clientes. Es por eso que *Maltitas* apuesta a la diferenciación a través de la harina cervecera como factor clave en la composición de sus productos.

Se considera que las empresas que abastecen a *Maltitas* con las materias primas necesarias para producir los bocaditos de queso tienen un poder de negociación relativamente bajo, ya que se trata de ingredientes que son ofrecidos por varios proveedores y tienen un precio fijo en el mercado de la comida en general. Estas materias primas incluyen harina de trigo, sal, queso, manteca, entre otros. Por otro lado, las cervecerías artesanales no tienen un fuerte poder de negociación con respecto a la malta desechada porque existen múltiples fábricas que pueden ofrecer este material a costo cero.

---

<sup>11</sup> <https://www.lanacion.com.ar/1604940-el-mercado-de-los-snacks-salados-mueve-millones>

En cuanto a la influencia que puede llegar a tener el gobierno sobre el negocio, *Maltitas* es una productora de alimentos, con lo cual las regulaciones no van más allá del control de calidad y sanidad que se exige a través del ANMAT. A nivel impositivo, el negocio no se encuentra beneficiado por ningún tipo de exenciones, pero tampoco existen impedimentos o barreras por parte del gobierno en contra de la producción de este tipo de alimentos. Lo que se tienen que tener en cuenta son los requerimientos establecidos para poder llevar a cabo el negocio y el cumplimiento del código alimentario argentino que establecen las normas de salud e higiene para un establecimiento productor de alimentos, así como el cumplimiento de los reglamentos comerciales instituidos por el gobierno.

Considerando el panorama mundial, se puede ver que no existe un protagonismo significativo en cuanto a la reutilización de los desechos de malta, aunque sí se encuentran pequeños emprendimientos esporádicos que proponen la misma idea que desarrolla *Maltitas*. En San Francisco está surgiendo lentamente una conciencia sobre el enorme desecho que generan las cervecerías a través de una nueva empresa llamada "*Regrained*"<sup>12</sup>, que utiliza el bagazo de malta para producir barritas de cereal de buena calidad. En Nueva Zelanda también existe una empresa llamada "*Mash Tun Crackers*"<sup>13</sup> que produce crackers con desecho de malta a nivel industrial. En California, un startup llamado "*Canvas*"<sup>14</sup>, quienes se financiaron a través de Kickstarter, se dedica a la producción de leche de cebada, utilizando también el bagazo de las cervecerías, o como ellos lo llaman, "*Saved Grain*". Esto quiere decir que hay un cierto nivel de conciencia e interés sobre este aspecto en el mundo, pero claramente está en una etapa emergente y tiene un camino definido de oportunidades con muy fuerte potencial de desarrollo y crecimiento.

---

<sup>12</sup> <https://www.regrained.com/pages/what-we-do-new-site>

<sup>13</sup> <https://www.mashtun.co.nz/#comp-ifmfwm06>

<sup>14</sup> <https://www.kickstarter.com/projects/savethebarley/canvas-a-new-type-of-beverage-made-from-saved-grai?lang=es>

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Luego de haber tenido en consideración el *Opportunity Checklist*, se puede ver que existe cierta incidencia de distintos protagonistas sobre el mercado en cuestión. Particularmente se estudia la influencia de los proveedores, de los clientes y de la competencia. En este apartado se hace foco sobre las cinco fuerzas competitivas de Porter, conformadas por los potenciales competidores, los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores así como el poder de negociación de los clientes, para finalmente poder identificar el nivel de rivalidad que presenta el mercado. El modelo estratégico desarrollado por Porter construye un marco para poder analizar el grado de rivalidad que existe dentro de una industria. Los cinco componentes de este análisis, mencionados anteriormente, se articulan de forma tal que permiten determinar la intensidad en la competencia de la industria en cuestión. Se trata de un modelo que analiza el entorno micro, a diferencia del entorno macro, que abarca variables que tienen consecuencias a nivel nacional, más allá de la industria. El microentorno incluye a los proveedores, clientes, sustitutos, competidores y potenciales entrantes a la industria, y el análisis de Porter estudia la incidencia de estos actores en la capacidad de una empresa de ser rentable y crecer. El poder de negociación de los clientes analiza básicamente el protagonismo que tienen los clientes a la hora de fijar precios, y su capacidad de negociación se determina por la cantidad de clientes que hay y la cantidad de proveedores que hay, variables afectadas en gran medida por la escasez del producto o servicio ofrecido. El poder de negociación de los proveedores tiene una naturaleza muy similar al poder de negociación de los clientes, ya que la oferta y la demanda de un producto o servicio, contemplado por la escasez del mismo en el mercado, determinan la intensidad de esta fuerza. La capacidad de negociación de los proveedores se establece mayormente según la cantidad de proveedores que existen en la industria y el poder de decisión que tienen sobre el precio de



venta. La amenaza de potenciales entrantes a la industria se refiere a las barreras de entrada que hay en la industria que puedan o no impedir el ingreso de nuevos *players*. Es decir que cuanto más difícil es entrar en la industria, mayor es la barrera de entrada. Porter considera varias estrategias que permiten elevar las barreras de entrada y generar una ventaja competitiva para los competidores de una industria, entre las cuales se destacan como principales la economía de escala y la diferenciación del producto. La economía de escala se logra con un nivel elevado de producción que convierte a los costos fijos en insignificantes en la estructura de costos de la empresa, lo cual permite mejorar la contribución marginal de un producto. La diferenciación de un producto implica un grado de creatividad o un grado de inimitabilidad, que puede ser lograda por distintos medios, ya sea a través de licencias o fórmulas secretas. La amenaza de productos sustitutos puede ser una fuerza casi tan fuerte como la competencia directa, dependiendo del caso. Si en el mercado existen muchos productos similares que puedan actuar como sustituto al producto de la empresa, la rentabilidad de la industria en cuestión puede sufrir mucho. Se tiene que considerar si el cliente es propenso a sustituir el producto por otro similar, y qué es lo que lo lleva a comprar un producto sustituto (precio, disponibilidad, facilidad, etc.). Finalmente, tras el análisis de las primeras cuatro fuerzas competitivas, se analiza la quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Esta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, y es la fuerza que determina si es factible o no formar parte de una industria.

Luego de tener un breve detalle de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se analiza la industria de alimentos a base de bagazo de malta cervecera.

1. **Potenciales entrantes** (o rivales potenciales): Este punto es muy delicado y puede significar una fuerte amenaza de ingreso ya que las barreras de entrada son relativamente bajas. Por un lado, el mercado de harina cervecera no está consolidado, con lo cual no hay economía de escala que desplace a cualquiera que procure ingresar en el mercado. Tampoco existe una empresa establecida que pueda ser identificada por el cliente ya que actualmente no hay ninguna fábrica que produzca

alimentos a base de residuos de cervecerías. Sin embargo, al ser un mercado nuevo, el objetivo es que *Maltitas* tenga protagonismo en el circuito y genere lealtad en los clientes al ser el primero en el sector industrial. La barrera de entrada tiene cierta importancia cuando se considera el costo de inversión inicial debido al capital necesario para llevar a cabo la producción: se requiere de una inversión considerable en maquinaria, más particularmente en un Horno Convector Industrial y un Molino Eléctrico Industrial. Igualmente, más allá de lo que implica inversión inicial para competir, las barreras de entrada son bajas.

El objetivo para elevar las barreras de entrada es tener una buena relación con los clientes (principalmente los bares) y los proveedores (fábricas artesanales de cerveza), es decir armar una sólida red de contactos para que *Maltitas* sea la prioridad de los clientes a la hora de comprar snacks para sus bares y de los proveedores a la hora de entregar su bagazo a quienes lo necesiten. Por otro lado, un componente considerable para elevar las barreras de entrada tiene que ver con el *know-how*; existe un alto grado de manualidad en este mercado y se necesita conocer los ingredientes para elaborar una receta ideal que sea difícil de imitar.

Se estudió e inspeccionó levemente a Cervecería Quilmes, una de las empresas de fuerte capacidad de inversión y desarrollo que se considera que puede decidir invertir en este nuevo mercado. Se consideró la posible amenaza pero se obtuvo la siguiente información: Quilmes prefiere seguir invirtiendo en la producción de cerveza en vez de buscar insertarse en nuevos mercados, ya que por cada peso invertido en cerveza se obtiene mayor retorno que si se invierte en la producción de comida a base del desecho de su cerveza.

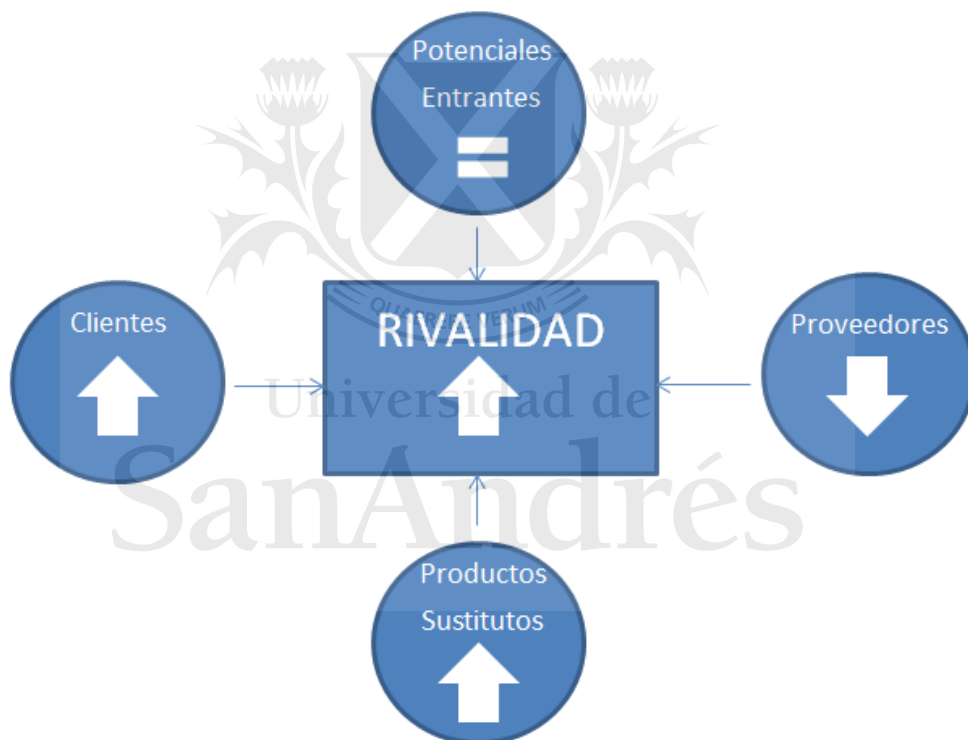
2. **Productos sustitutos:** La presión que pueden ejercer los productos sustitutos sobre la empresa es considerable, ya que en los segmentos en los que se quiere insertar el producto existen otras comidas que pueden satisfacer al cliente de manera similar. En bares de cerveza, por



ejemplo, generalmente se ofrece un plato reducido con algún copetín salado y seco, con el objetivo de generar sed en sus clientes y poder aumentar el nivel de ventas de cerveza. Este copetín por lo general es barato y se ofrece de manera ilimitada, con lo cual se considera significativa la presión que genera esta fuerza competitiva.

3. **Poder de negociación de los proveedores:** Actualmente, los proveedores no tienen capacidad de negociación ya que se trata de una variedad de materias primas que son ofrecidas por varias empresas, y su precio está fijado. Particularmente, en cuanto al bagazo de malta, los proveedores podrían llegar a negociar cierto precio si ven que el emprendimiento rinde frutos; sin embargo, hoy en día el simple hecho de que *Maltitas* se encargue de llevarse el desecho sin la necesidad de contratar un flete es un beneficio para las cervecerías (actualmente *Bierhaus*), con lo cual el poder de negociación de los proveedores no es fuerte aún.
4. **Poder de negociación de los clientes:** Los clientes a considerar actualmente son bares de cerveza (principalmente *Burton On Trent*) y puntos de venta de cerveza. El poder de negociación puede ser una preocupación en un principio ya que se trata de una red de clientes reducida y existen varios proveedores que pueden competir por el mismo lugar que *Maltitas* en esta red. Sin embargo, en un futuro cercano se ampliará esta red (se buscará comercializar con otros bares y puntos de venta de cerveza) y *Maltitas* tendrá la capacidad de rechazar una contraoferta si le significa un retorno indeseado.
5. **Rivalidad interna** (competidores): Considerando el breve análisis acerca de las distintas presiones competitivas del mercado, se puede concluir que se trata de un mercado con rivalidad relativamente alta, más que nada por la solidez de los productos sustitutos asociados. En cuanto a la competencia directa, no existen empresas que produzcan este tipo de alimentos en Argentina. Por este motivo se debe analizar a las empresas que compiten de manera indirecta y tienen incidencia en la

fijación de precios y en la variedad de clientes que compren el producto. *Maltitas* considera que todos los copetines salados y secos ofrecidos como complemento de una cerveza son competencia. En cuanto a lo que considera las barreras de salida, en términos generales no son altas, más allá de los bienes de uso y el orgullo que pueda llegar a generar el emprendimiento en sus dueños.



Al observar la influencia que pueden llegar a tener los distintos actores competitivos, surge la posibilidad de proyectar hacia dónde se está encaminando el negocio. A grandes rasgos, queda claro que el mercado de alimentos a base de bagazo de cerveza es prácticamente inexistente en Argentina, con lo cual una propuesta de negocios en este ámbito tiene un camino con excelentes oportunidades en el corto, mediano y largo plazo. Igualmente, el mercado en el que debe enfocarse en una primera instancia es el de copetines salados y secos. En un futuro cercano buscará insertarse en ciertos puntos de venta tales que competiría con otros alimentos de otros mercados, en donde se incorporarán nuevas líneas de producción a base de harina cervecera. De esta manera, el mercado a tener en cuenta para analizar abarca los canales a penetrar en el corto, mediano y largo plazo, principalmente bares de cerveza, puntos de venta de cerveza (corto plazo) y supermercados (mediano/largo plazo).

- El objetivo a corto plazo de asociar los bocaditos con la cerveza podría rendir frutos si se las ofrece en **bares** en forma de acompañamiento de las cervezas que se sirvan. Hoy en día, cuando se sirve una cerveza en un bar, en general viene acompañada con algún snack salado, ya sea maní, papas fritas, pochoclo o batatas fritas (productos etiquetados en esta investigación como “copetines salados y secos” o “snacks”). *Maltitas* aprovecharía ese espacio en el que se sirven copetines salados y secos para insertar su producto en el segmento, generando una imagen y una conciencia sobre el reciclaje en las personas. En este sector, los productos sustitutos se destacan por ser fáciles de comer, baratos y por acompañar bien una conversación en un bar mientras se toma una cerveza. La diferenciación que se buscará en los bares se encuentra en el gusto y en lo que significa comer una *Maltita*, más allá de que se refleje en un precio mayor que otros snacks.

La dimensión geográfica en un principio abarcaría Capital Federal y Zona Norte, donde hay cientos de bares de cerveza artesanal y cada vez se instalan más debido a la demanda creciente de cerveza en estas áreas.

- En los **supermercados**, canal que se incorporaría en una instancia más lejana en donde el abanico de productos se haya ampliado, los productos sustitutos serían todos los snacks que se ofrecen en las góndolas, sumado a todos los productos que se puedan asociar, desde el punto de vista del consumidor, con los productos que ofrezca la marca en ese momento (panes, masa de tartas y pizzas, scones, budines y hasta waffles, entre otras posibilidades). Las marcas de snacks que se ofrecen son muchas y de amplia variedad de gustos. Se trata de firmas muy fuertemente consolidadas como las comercializadas por Pepsico en Argentina. Las personas que compran snacks en supermercados en general son leales a una marca en particular o buscan el mejor precio, mientras que no valoran mucho la calidad nutritiva en el producto. De esta manera, el precio pasa a ser un factor importante a la hora de alcanzar satisfacer las necesidades de estos clientes, aunque no será el camino que tomará Maltitas, al menos en un principio. Por otro lado, están los consumidores de cerveza que se abastecen a través de los supermercados, y es a través de la generación de valor a estos consumidores que *Maltitas* buscará crecer. El objetivo de *Maltitas* es fidelizar a este segmento, logrando que las personas que compran cerveza elijan llevarse unas *Maltitas* para acompañar, y que las elijan por sobre otros productos por lo que el producto representa y significa en el rubro cervecero. En este sentido, el posicionamiento del producto en las góndolas es fundamental: si el comprador de cerveza puede encontrar las *Maltitas* cerca del sector de cervezas (o inclusive al lado), se lograría asociar implícitamente a la cerveza con la marca. Entonces, la manera de competir en supermercados puede ser a través de un precio más accesible para los consumidores o a través de la asociación de la marca con el consumo de cerveza, es decir, generando una imagen vinculada a la industria cervecera.

El área geográfica que se considera en un principio incluye Capital Federal y Zona Norte, donde están presentes supermercados como *Jumbo*, *Carrefour* y *Coto*, además de supermercados de menor tamaño.

## ESTIMACIÓN DE DEMANDA:

Es importante destacar que se considera que debido al tipo de negocio que se está proponiendo, la estimación de la demanda se considera principalmente como un parámetro de crecimiento y no como un limitante en la producción, al menos en un principio. Se le dará mucha más importancia al crecimiento del negocio y cómo reaccionan los clientes con el producto. Es por esto que se analizó la demanda estimada considerando la presumida velocidad de crecimiento del negocio, con lo cual se distinguió entre tres etapas iniciales para estimar el alcance que tendrá el negocio dependiendo de su nivel de crecimiento. Estas tres etapas se diferencian de la siguiente manera:

1. **Período de prueba:** En esta etapa, se presupone que ningún nivel de producción que tenga el emprendimiento va a poder dar abasto con la demanda que presenta el mercado. De esta manera, la estrategia que se utilizará tiene que ver con empezar por una región más chica (es decir entre 20 y 30 cuadras a la redonda del punto de elaboración). Se abastecerá al bar *Burton On Trent* principalmente, además de vender de manera particular a personas dentro del área designada (más que nada conocidos, conocidos de conocidos, amigos y familia). Durante este período, el objetivo es producir la mayor cantidad posible con las capacidades actuales (sin inversión en maquinaria aún) y comenzar a ampliar la red de clientes hasta saturar la región puesta en prueba. Se estima una producción de hasta 100 kg por mes durante este período para satisfacer a los clientes de esta área, y se estima un consumo mensual de 50kg de snacks por bar aproximadamente. Se evalúa la posibilidad de entregar este producto de forma gratuita para minimizar la barrera que significa el precio para los clientes.
2. **Período de lanzamiento:** Esta es la etapa en la que se buscará enfrentar a una demanda mucho mayor y desafiante. Se dejará de tomar

como límite el área de 30 cuadras a la redonda y se pasarán a considerar las necesidades de la población de Capital Federal y Zona Norte. Para esta etapa se tuvo en cuenta un inicio en el consumo mensual de entre 250kg y 750kg de snacks en la región designada, que estimó una demanda potencial de entre 2.800 toneladas de snacks consumidos por mes. Está claro que este número significa la totalidad de ventas sobre la cual *Maltitas* buscará satisfacer el mayor porcentaje posible. Sería imposible abastecer al 100% del mercado debido a varias condiciones económicas, la cantidad de competidores en el mercado y las limitaciones de capacidad de gestión al momento del lanzamiento. Sin embargo, esta es la base sobre la cual el proyecto analiza sus posibilidades de crecimiento primordiales. Es decir que la producción mensual seguirá aumentando francamente ya que la demanda por snacks en la región no actúa como factor limitante. El objetivo en este período es optimizar la capacidad productiva de los espacios y la maquinaria inicial, que es de alrededor de 5.000 kg de snacks por mes (que estima el abastecimiento aproximado de entre 75 y 100 bares), para luego crecer significativamente en términos de infraestructura y producir a un nivel más adecuado a la demanda calculada. El crecimiento infraestructural implicará una inversión tanto en maquinaria como en espacios y en personal. Se estima que en la región de lanzamiento de Capital Federal y Zona Norte la producción llegará a cerca de 50.000 kg de snacks por mes antes de que se contemple la posibilidad de pasar al siguiente período.

Población Argentina: 43.847.000 <sup>15</sup>
Población CABA + Zona Norte: 3.320.000 (7.5% del país)
Consumo mensual de harina integral en Argentina: 333.333.333kg <sup>16</sup>
En CABA + Zona Norte: 25.000.000kg
Consumo mensual de copetines salados y secos en Argentina: 37.500.000kg <sup>17</sup>
En CABA + Zona Norte: 2.812.500kg

3. **Período de expansión:** Una vez que la empresa prospere en la región inicial, su objetivo será expandirse a mayor escala, ya sea a la provincia de Buenos Aires, a la totalidad del país o a otros países. Se trata de una mirada ambiciosa hacia el futuro no tan lejano donde se supone una respuesta ideal por parte del público al producto lanzado. Para poder pasar a este período, la red de clientes de la región inicial debe estar consolidada y el nivel de producción debe ser tal que una expansión sea la manera de seguir creciendo. Esto quiere decir que para que se concrete la decisión de expandirse, la empresa considera una base de ventas mensuales promedio de 50.000kg de snacks. Una vez que se llegue a esta etapa, la organización tendrá suficiente información como para tomar decisiones más acertadas en lo que respecta a la demanda por sus productos, con lo cual será mucho más eficiente y rápida la estimación de la demanda, ya sea en la provincia de Buenos Aires, en la totalidad del país o en otros países.

<sup>15</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa\\_de\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Argentina)

<sup>16</sup> [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/HarinaTrigo\\_2da\\_2011\\_11Nov.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/HarinaTrigo_2da_2011_11Nov.pdf)

<sup>17</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2115751-los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais>



## CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)

Para desarrollar el modelo de negocio, se tuvo en cuenta a los factores que el proyecto considera más trascendentes para el correcto funcionamiento del emprendimiento.

- 1. Propuesta de valor:** Se considera a la propuesta de valor como uno de los factores más importantes del modelo de negocios de este proyecto. El valor agregado percibido por los clientes que propone *Maltitas* tiene que ver con la materia prima con la que está elaborada el producto. El bagazo de malta con la que se producen las *Maltitas* tiene un vínculo muy fuerte con la cerveza, con lo cual se buscará generar valor hacia el cliente asociando los snacks como un acompañamiento ideal para la cerveza. Por otro lado, se trata de un producto que se encarga de la reutilización de los residuos de las cervecerías, con lo cual el valor que propone *Maltitas* también está relacionado con tener una imagen pro medio ambiente, un aspecto creciente en la sociedad actual que puede ser utilizado para apalancar la imagen de la marca.
- 2. Canales de distribución + Segmentos de clientes:** Al ser un negocio B2B en la primera etapa (bares y puntos de venta de cerveza), los clientes de *Maltitas* son otras empresas. En principio, estas empresas incluyen a bares específicos como *Burton On Trent*, en donde se buscará satisfacer al segmento de consumidores de cerveza, ofreciendo las *Maltitas* como acompañamiento de la cerveza. El objetivo es afianzar la marca en este ámbito, y el siguiente paso (objetivo a mediano/largo plazo) sería ampliarse a nuevos canales, incluyendo a supermercados como nexo entre la marca y el consumo a escala. De esta manera se ampliará la red de clientes y se logrará penetrar a nuevos segmentos. En supermercados, el alcance que hay es muy grande, con lo cual se puede buscar dirigirse a los clientes que priorizan un producto barato o



bien a los clientes que consumen cerveza. Cualquiera sea el caso, el posicionamiento en las góndolas significa gran parte del alcance que tenga el producto.

3. **Red de aliados:** En este aspecto, se buscará el aval de las cervecerías principalmente, ya que de esta manera también mejora la imagen de ellas. El hecho de que sea un producto que reutiliza los desechos de las cervecerías significa que las cervecerías tendrán una imagen positiva.
  
4. **Actividades clave + Estructura de costos:** Los procesos críticos en este negocio son principalmente la obtención del bagazo de malta de forma gratuita y la efectiva promoción del producto (y lo que significa) ya que se trata de un alimento con la que la gente no está familiarizada. Es importante destacar que el costo es reducido dado que alrededor del 50% de la materia prima necesaria para producir los snacks se obtiene de manera gratuita. Por otro lado, el packaging, al igual que las “bandejitas”<sup>18</sup>, tiene un costo de elaboración y de empaquetamiento.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>18</sup> Las “bandejitas” serán unas fuentes de cerámica artesanales que se entregarán a los bares junto con el producto con el objetivo de que se usen para servir las *Maltitas* a los consumidores. Tendrán el logo de *Maltitas* y aumentarán el *Brand Awareness*.

## CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

Las tres etapas iniciales llevarán consigo un plan de marketing particular. En cada etapa habrá un objetivo y una estrategia de marketing distintos que cambiarán dependiendo de las necesidades que se presenten en cada una. El objetivo a grandes rasgos tiene que ver con la estimulación de la demanda y el crecimiento de la red de clientes. La estrategia puede ser llevada a cabo a través de canales digitales (marketing *online*) o por medios tradicionales (radio, televisión, vía pública, etc.). Se llevarán a cabo ambos tipos de estrategia en el plan de marketing de este emprendimiento. A lo largo de todas las etapas se utilizarán las estrategias de *branding & performance* y de *push & pull* (marketing *online*). A continuación se explicarán los distintos objetivos y las distintas estrategias utilizadas en cada etapa de crecimiento:

1. **Período de prueba:** Durante esta primera etapa, el objetivo que del plan de marketing será hacer que el emprendimiento se haga conocido en el mercado. En esta etapa es necesario aumentar el *Brand Awareness*, es decir generar conocimiento de marca. La idea es ser reconocido por potenciales clientes y que asocien correctamente la marca con el producto que ofrece. Para lograr esto hay que utilizar estrategias de posicionamiento. Dentro de lo que es marketing digital, se utilizarán en las redes sociales distintos hashtags, como por ejemplo “*#Maltitas*” o “*#SnacksCerveceros*”. También se harán concursos en los que se sortearán los productos para ganar más seguidores y por lo tanto más *awareness*. Además, hay una creciente tendencia que indica que cada vez se consumen más contenidos en formato de video. Por esta razón, se hará “*Video Advertising*”.
2. **Período de lanzamiento:** En esta etapa, cuando el emprendimiento ya se haya hecho conocer en el mercado, el objetivo del plan de marketing tendrá más que ver con ampliar la red de clientes y aumentar la

demanda por el producto. Se seguirá con las mismas estrategias de la etapa anterior pero se comenzará a poner publicidad en Facebook e Instagram. El presupuesto para Facebook será de \$1000 por mes mientras que el de Instagram será de \$800.

Por otro lado, en lo que concierne al marketing tradicional, se pondrán banners en los distintos puntos de venta y se servirán las *Maltitas* en *bandejitas* para generar un mayor conocimiento de marca y para incentivar la compra de los productos. Se contará con una inversión de \$2500 pesos iniciales, que en caso de obtener más puntos de venta, será revisado y aumentado. También se contempla la posibilidad de potenciar el impacto en los consumidores en bares a través de “PoP”, o góndolas individuales personalizadas, con el doble objetivo de aumentar las ventas y generar conciencia de marca en clientes.

- 3. Período de expansión:** Una vez que la marca sea reconocida por el mercado y logre abastecer a gran parte de la demanda, el objetivo del plan de marketing será retener a los clientes alcanzados y además seguir creciendo en el mercado. Las estrategias de marketing en esta etapa se mantendrán pero se evaluará un aumento en el presupuesto de publicidad. Además se considerará la posibilidad de aplicar una estrategia *Discovery*, que tiene que ver con la presentación de opciones para que los clientes demuestren interés en los distintos productos que ofrece la marca. También se podrá considerar comprar palabras clave (“*Maltitas*”, “*Harina Cervecera*”, “*Snacks Cerveceros*” entre otras) en *AdWords* para lograr un mejor desempeño en los motores de búsqueda. Por otro lado, se podrá invertir en la contratación de un experto para optimizar el sitio web de la marca y así lograr un mejor posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda.

## CAPÍTULO V: OPERACIONES DEL NEGOCIO

El negocio de *Maltitas* se divide en tres etapas cronológicas: el período de prueba, el período de lanzamiento y el período de expansión. Esta división se debe a la proyección de crecimiento del emprendimiento en el tiempo. Cada etapa tiene sus particularidades que las diferencian de las otras dos, y estas particularidades requieren distintas maneras de llevar a cabo las operaciones del negocio. Entonces cuando se describen las operaciones del negocio, se identificarán individualmente según la etapa.

Igualmente, en las tres etapas existen similitudes, o mejor dicho una base operacional que las une. A lo largo del tiempo, siendo el crecimiento el factor determinante, el *core* del negocio es y será la producción de harina cervecera y comida en base a ella. Esto implica también la logística de materia prima y de productos finales, con lo cual las operaciones fundamentales del negocio tienen que ver con la cadena de suministros (*Supply Chain*) y el proceso productivo. Además se buscará mantener un contacto con los clientes y lograr un seguimiento eficiente sobre ellos, para fortalecer la relación y asegurar un vínculo comercial positivo a largo plazo. Es por eso que también se considera la implementación de un *CRM* (*Customer Relationship Management*). Entonces en las tres etapas se hará foco sobre el *Supply Chain*, el proceso productivo y el *CRM*, y además se describirán distintos aspectos que no forman parte de las tres etapas, sino a una o dos.

**Período de prueba:** Se trata de la primera etapa del negocio, en la que el nivel de producción será bajo, así como la provisión de bagazo y la entrega de *Maltitas* a los clientes. El objetivo en esta etapa es dar a conocer el producto de la manera menos costosa y más viral posible. Entonces, desde lo logístico, no se contratará ningún servicio de fletes, sino que se utilizará el auto de Marcos para reducir costos. Desde lo productivo, al ser una producción de escala menor, no se necesitará alquilar un galpón ni se deberá invertir en maquinaria para llevar a cabo el proceso, sino que se utilizará un molinillo

manual y el horno de la casa de Marcos. En cuanto a la relación con los clientes, se llevará a cabo un seguimiento manual en el que se cargarán los datos de los clientes en un archivo Excel.

**Período de lanzamiento:** En esta segunda etapa el nivel de producción es considerablemente mayor que en el período de prueba, con lo cual la cadena de suministros también será de mayor magnitud. El objetivo en esta etapa es aumentar la base de clientes y vender mayores cantidades a los clientes ya alcanzados. Para lograr este objetivo, se necesita producir la cantidad de *Maltitas* que exija el mercado, con lo cual la logística de productos y la productividad serán de mayor escala. Desde lo logístico, se deberá contratar un servicio de transporte para el bagazo y para el envío de *Maltitas* a los distintos clientes. Desde lo productivo, al ser una producción de mayor escala, se necesitará adquirir la maquinaria necesaria (un horno convector industrial y un molino eléctrico industrial) y alquilar un galpón de entre 100m<sup>2</sup> y 150m<sup>2</sup> en Zona Norte. Se decidió estratégicamente alquilar un galpón en Zona Norte por la proximidad de los proveedores y los clientes, mientras que el costo de alquiler tampoco implicaba un costo significativamente mayor que un alquiler en CABA o en Zona Oeste. En cuanto a la relación con los clientes, se considera la posibilidad de contratar un software que permita tener un seguimiento más eficiente de los clientes (*Salesforce* es una de las opciones<sup>19</sup>). De esta manera será más fácil fidelizar a los clientes.

**Período de expansión:** Esta etapa comenzará cuando el nivel de producción de la empresa sea tal que expandirse sea la única alternativa para seguir creciendo. Es decir que la red de clientes se vea saturada y se necesite buscar clientes en un mercado más amplio, ya sea otra provincia u otros países. Se necesitará descentralizar la producción, y aumentar la capacidad productiva de cada fábrica. Se buscará conseguir más proveedores, distribuidos próximos a las fábricas. También se deberá invertir en maquinaria

---

<sup>19</sup> [https://www.salesforce.com/mx/form/demo/crm-sales-demos/?gclid=CjwKCAjwy\\_XaBRAWEiwApfjKHvwH6jECVaSqGzql0yfP4pbtr03G2FZ5m1YQKi4Z-FIxXIWjgNxQIRoCWmMQAvD\\_BwE&d=7010M000000it4qQAA&DCMP=KNC-Google&pclid=233920473056&pdv=c&ef\\_id=U4i1WwAABDCGSGM6:20180729161338:s](https://www.salesforce.com/mx/form/demo/crm-sales-demos/?gclid=CjwKCAjwy_XaBRAWEiwApfjKHvwH6jECVaSqGzql0yfP4pbtr03G2FZ5m1YQKi4Z-FIxXIWjgNxQIRoCWmMQAvD_BwE&d=7010M000000it4qQAA&DCMP=KNC-Google&pclid=233920473056&pdv=c&ef_id=U4i1WwAABDCGSGM6:20180729161338:s)

de mayor capacidad. En cuanto a la relación con los clientes, se deberá llevar un registro completo de cada cliente, incluyendo nombre, dirección, cantidad de productos comprados, transacciones históricas, satisfacción, entre otros campos que permitan llevar a cabo un seguimiento total del cliente para mejorar su experiencia comercial con la empresa y potenciar las ventas por cada cliente.



Universidad de  
**San Andrés**

## CAPÍTULO VI: COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

La **inversión inicial necesaria** para poner en marcha este proyecto, así como los costos totales del emprendimiento, se separan en dos etapas: el período de prueba y el período de lanzamiento (tal como se detalla en la sección anterior). Básicamente, la diferencia entre estas etapas se basa en los costos e inversión que varían con el salto en producción que se necesita para ampliar la red de clientes. Durante el período de prueba, la capacidad de producción es de un máximo de 100 kg mensuales dadas las limitaciones de infraestructura (no se dispone de un molino eléctrico industrial, un horno convector industrial ni de un espacio adecuado para colocar esta maquinaria). Una vez que se sature esta capacidad productiva y se opte por pasar a la siguiente etapa, se invertirá en la maquinaria y el espacio adecuados para elaborar mayores cantidades y satisfacer a la creciente demanda (cantidad calculada considerando el *punto de equilibrio* del proyecto). A continuación se detallarán los costos y la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del negocio en sus dos etapas:

1. **Período de prueba (AR\$90.000):** Durante esta etapa, al considerar una producción menor a 100 kg de harina mensuales, los costos variables incluyen costos de transporte (de materia prima y del producto final), costos de energía (electricidad y gas) y costos de packaging y “bandejitas” (bolsas, etiquetas y bandejas de cerámica artesanales), mientras que los costos fijos incluyen únicamente los costos de mano de obra, que serían básicamente el sueldo que se asignaría a sí mismo Marcos al ser el único integrante del emprendimiento (inicialmente no se tendrá en cuenta este costo). En concepto de inversión inicial, se necesitará invertir principalmente en la compra de las bandejas y la elaboración de etiquetas que identifiquen a la organización, además de un monto básico para cubrir gastos de transporte, energía y mano de obra, con lo cual se necesitará una financiación inicial de entre



AR\$75.000 y AR\$90.000 para los primeros seis meses de actividad. Este número se calculó en base a la tabla que se encuentra a continuación, y se le agregó el impacto inflacionario (x1.20) e impositivo (x1.35 sobre el monto actualizado por inflación), es decir:

$$AR\$50.640 \times 1.20 \times 1.35 = AR\$82.036,80$$

La financiación que se busca está levemente por encima de este número final por si surgen costos inesperados o problemas extraordinarios.

Costos iniciales (período de prueba)	Inversión x 6 meses
Bandejitas de cerámica artesanales	AR\$100 /unidad x 30 unidades x 6 meses
Elaboración de etiquetas	AR\$2 /unidad x 20 unidades x 6 meses
Bolsas (5kg de <i>Maltitas</i> )	AR\$20 /unidad x 20 unidades x 6 meses
Ingredientes receta	AR\$40 /kg x 100 kg x 6 meses
Gastos de transporte	AR\$500 cada 100 kg x 6 meses
Gastos de energía	AR\$500 cada 100 kg x 6 meses
Gastos de mano de obra	AR\$0 (inicialmente)
<b>TOTAL</b>	<b>AR\$50.640</b>

El costo de las bandejas se consultó a un productor cercano de artículos de cerámica, mientras que el costo de las bolsas para envasar las *Maltitas* se consultó a través de varios medios, incluyendo *Mercado Libre* y mayoristas, y el costo de elaboración de etiquetas fue consultado en imprentas de buena calidad por la zona de Martínez. El costo de los ingredientes que lleva la receta fue calculado en base a los precios de cada uno en el supermercado *Carrefour*,



con lo cual no se trata del costo óptimo en este rubro. Los costos de transporte se calcularon en base a la nafta que consume el vehículo con el que se retirará la materia prima y se distribuirá el producto final. Los gastos de energía se calcularon en base a la electricidad y el gas que se consumen durante la elaboración de la harina y los snacks. Todos estos números se calcularon partiendo de una producción esperada de 100 kg de *Maltitas* por mes durante los primeros seis meses de actividad.

- 2. Período de lanzamiento (AR\$200.000 para maquinaria, banners y bandejitas + AR\$650.000 para cubrir costos totales durante los primeros tres meses):** Una vez que la producción sea tal que se sature la capacidad productiva (se calcula que con la infraestructura del período de prueba, la capacidad productiva es de entre 100 kg y 150 kg de harina cervecera por mes), se optará por un crecimiento infraestructural, lo cual implica una inversión en maquinaria y un espacio más grande para una mayor producción. Además se invertirá en publicidad digital y tradicional. Se trata de una inversión en maquinaria y banners de alrededor de AR\$100.000 (Horno Convector Industrial 6 Bandejas AR\$46.000, Molino Eléctrico Industrial AR\$55.000 y 6 Banners 190cm x 90cm AR\$2400), se invertirá nuevamente en más bandejitas de cerámica artesanales (unas 50 unidades más x AR\$100), un contrato de alquiler de AR\$16.000 mensuales, sueldos por AR\$15.000 mensuales y publicidad digital por AR\$1800 mensuales (Facebook e Instagram). Estos números pueden ser distintos cuando se realicen los contratos y transacciones, con lo cual se estima una inversión de AR\$20.000 en alquiler, AR\$20.000 en concepto de mano de obra directa y AR\$2000 en publicidad digital. Este crecimiento lleva consigo además un aumento en los costos variables, más que nada en los costos de transporte y de energía. Estos costos variables serán de AR\$272 por bolsa de 5kg de *Maltitas*. Considerando la producción necesaria para cubrir los costos fijos, estos costos inicialmente serán de AR\$89.488 por mes. A estos costos (fijos, variables y de maquinaria) se les debe agregar el impacto inflacionario (x1.20) y el impacto impositivo (x1.35 sobre el monto actualizado por inflación), es decir:

- Inversión en maquinaria, banners y bandejitas:

$$AR\$103.400 \times 1.20 \times 1.35 = AR\$167.508$$

- Costos fijos y variables mensuales:

$$AR\$131.488 \times 1.20 \times 1.35 = AR\$213.010$$

De esta manera, la inversión necesaria para poner en marcha el período de lanzamiento es de AR\$167.508 por un lado (en concepto de maquinaria y banners) y de AR\$213.010 por mes durante 3 meses para cubrir los costos hasta que el negocio sea autónomo (total por los tres meses: AR\$639.030). Sin embargo, al igual que en el período de prueba, la financiación que se busca está levemente por encima de este número final por si surgen costos inesperados, problemas extraordinarios o si se requiere aumentar la producción.

**Punto de equilibrio (329 bolsas de 5kg de *Maltitas*):** El precio de venta competitivo de 5kg de *Maltitas* fue determinado en base a los precios de productos similares ofrecidos en algunos bares de la zona de Vicente López y San Isidro. Se identificaron precios bajos en relación al precio que podría fijar *Maltitas* con sus costos totales previstos. Por ejemplo, una bolsa de 5kg de maní salado tiene un precio de entre AR\$250 y AR\$350 (dependiendo del proveedor). *Maltitas* busca posicionarse en el mercado con un precio similar al de productos elaborados a gran escala y de esta manera tener mejor alcance y ampliar su red más rápidamente. Es por esto que el precio será de AR\$400 por bolsa de 5kg de *Maltitas*, generando así una Contribución Marginal por bolsa de AR\$128, es decir un 32%. Se calculó que la producción de 329 bolsas de 5kg de *Maltitas* al precio determinado es suficiente para cubrir los costos totales previstos (detallados en el cuadro a continuación).

Costos iniciales (período de lanzamiento)	Monto
Elaboración de etiquetas	AR\$2 /unidad x 329 unidades x mes
Bolsas (5kg de <i>Maltitas</i> )	AR\$20 /unidad x 329 unidades x mes
Ingredientes receta	AR\$40 /kg x 5 kg x 329 unidades x mes
Gastos de transporte	AR\$5 /kg x 5 kg x 329 unidades x mes
Gastos de energía	AR\$5 /kg x 5 kg x 329 unidades x mes
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>AR\$89.488</b>
Gastos de mano de obra (sueldos)	AR\$20.000 x mes
Alquiler galpón 170m2 Zona Norte	AR\$20.000 x mes
Publicidad digital (Facebook e Instagram)	AR\$2.000 x mes
<b>COSTOS TOTALES (VARIABLES + FIJOS)</b>	<b>AR\$131.488 (Punto de equilibrio en pesos)</b>

Producto	Costo Unitario	Precio x unidad	CMPU
Bolsa de 5kg de <i>Maltitas</i>	AR\$272	AR\$400	AR\$128

**Propuesta de financiamiento:** Teniendo en cuenta el monto requerido acumulado de los dos períodos (**AR\$940.000**), se buscará financiar el negocio a través de un inversor “ángel” principalmente, y se buscará una suma menor a través de préstamos de amigos y familia. De ser imposible llegar a los AR\$940.000, Marcos está dispuesto a invertir la totalidad de sus ahorros e ingresos mensuales (que es un muy pequeño porcentaje) para lograr que el proyecto pueda al menos ponerse en marcha.

## CAPÍTULO VII: EQUIPO

Este proyecto fue propuesto y desarrollado por Marcos Barton, quien cursa actualmente el último año de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés y tiene un fuerte interés por emprender una vez que consiga su título universitario. Actualmente es quien lleva las riendas del proyecto y tiene un compromiso total con el negocio que planea poner en marcha dentro de los próximos meses. Está muy motivado con el proyecto porque le interesa mucho el mercado en el que busca involucrarse y quiere ser el primero en llevar adelante un negocio que aproveche el bagazo desperdiciado por las cervecerías artesanales en Argentina.

A pesar de la impronta que demuestra Marcos en este proyecto, se necesitará un equipo completo para poder concretar el camino por el cual podrá crecer el negocio. Las personas que requiere este negocio deben tener ciertas habilidades, actitudes y conocimientos que las caractericen y permitan que puedan ser claves en el desarrollo de la empresa. El perfil que se necesita en un principio tiene que ver más que nada con la actitud proactiva y la intención de llevar el negocio a un mejor lugar, además de la voluntad de aprender y mejorar el funcionamiento de la organización. Por otro lado, sería muy útil sumar a una persona que tenga mayor conocimiento y habilidades en el área de gastronomía para poder aumentar el abanico de recetas y perfeccionarlas. También sería de gran utilidad una persona que maneje bien las redes sociales y tenga la capacidad de desarrollar una buena campaña publicitaria y un buen diseño para la misma (utilizando Photoshop entre otras herramientas), para que de esta manera se pueda difundir públicamente el proyecto (ver Plan de Marketing).

## CAPÍTULO VIII: ASPECTOS LEGALES

En cuanto a lo que serían los aspectos legales, no se consideran cuestiones serias que puedan afectar eventualmente al proyecto más allá de la aprobación legal de los productos y la elaboración de los mismos. La aprobación de los productos se realiza a través de ANMAT, y tendrá mayor relevancia en el futuro cuando los productos se vendan a mayor escala<sup>20</sup>. Para conseguir la aprobación de ANMAT, y según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA), es necesario realizar los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente, y también es necesario registrar el producto alimenticio antes de empezar a comercializarlos. Se debe tener en posesión el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA). El RNE es un certificado que otorgan las autoridades sanitarias jurisdiccionales que consta que la empresa ha sido inscripta y queda habilitada para desarrollar sus actividades, es decir que puede producir en su establecimiento de manera legal. El RNPA es un certificado que se entrega por cada producto, que sirve como constancia para que el producto pueda comercializarse.

Esta cuestión podrá arrastrar obligaciones impositivas, con lo cual tendrán una incidencia económica sobre la empresa. También se tendrán en cuenta las obligaciones que conllevan las relaciones laborales cuando llegue el momento de contratar personal, incluyendo sueldos, SAC, cargas sociales, ART y demás. En el futuro más apartado se deberá considerar el aspecto legal que se relaciona con la exportación de alimentos<sup>21</sup> y la importación de maquinaria<sup>22</sup>.

En cuanto al tipo de sociedad sobre el cual operará este proyecto, se optó por crear una SRL, que se inscribirá bajo el nombre *Maltitas SRL*, y no

---

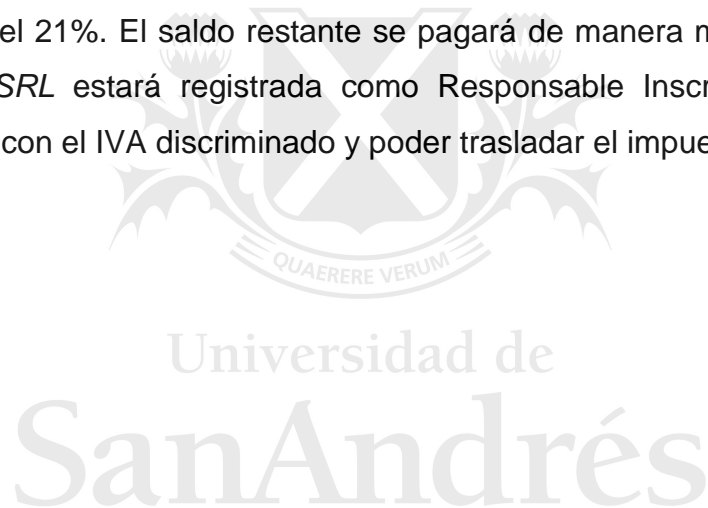
<sup>20</sup> [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas\\_alimentos\\_cuerpo.asp](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas_alimentos_cuerpo.asp)

<sup>21</sup> <http://www.senasa.gob.ar/cadena-animal/abejas/comercio/exportacion>

<sup>22</sup> <https://www.produccion.gob.ar/programas/nuevosregimenes>

una SA, principalmente por el costo de inscripción (constituir una SRL cuesta entre 30% y 50% menos que constituir una SA), la facilidad en el manejo (las SA requieren de un instrumento público con los correspondientes cargos de escribanía, y deben además presentar balances anuales, mientras que las SRL pueden constituirse por instrumento privado y no tienen que presentar balances anuales) y porque no se aplica disposición de fondos en una SRL<sup>23</sup>.

En términos impositivos, la sociedad será alcanzada por el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto al Valor Agregado. La base imponible del Impuesto a las Ganancias estará compuesta por las ganancias declaradas al cierre del ejercicio fiscal, y se le calculará una alícuota del 35%. El Impuesto al Valor Agregado (IVA) se pagará en relación al neto entre el IVA crédito fiscal (compras a proveedores) y el IVA débito fiscal (ventas a clientes) y se grava una alícuota del 21%. El saldo restante se pagará de manera mensual, y para eso *Maltitas SRL* estará registrada como Responsable Inscripto (RI), para poder facturar con el IVA discriminado y poder trasladar el impuesto.



---

<sup>23</sup> <https://www.derechoenzapatillas.org/2016/que-sociedad-comercial-conviene-formar/>

## CAPÍTULO IX: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS

### PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se detallan las actividades y los tiempos requeridos para la realización de la primera venta, es decir un “*to do list*” en el que se especifica cuánto se va a tardar en concretar la actividad. Al tratarse de un plan relativamente simple, la cantidad de actividades y el tiempo que requiere cada una son reducidos. En primera instancia, se requiere la aprobación legal del producto a través del ANMAT. Esta cuestión será la que más tiempo tomará debido a las complicaciones burocráticas con las que lidia este rubro. Sin embargo, no se considera necesaria la aprobación legal para concretar la primera venta durante la etapa de prueba, con lo cual se puede avanzar sobre las siguientes actividades mientras se resuelve esta cuestión particular. Para poder llevar a cabo la primera venta, se necesita efectivizar un contrato con los proveedores del bagazo y los compradores de snacks, lo cual tomará un aproximado de 3 semanas. Esto incluye las cantidades a comprar y vender, la negociación del precio a fijar y la coordinación temporal y logística a considerar. Una vez que se definan estos asuntos, el siguiente paso tiene que ver con la compra, la instalación y la preparación del equipamiento y los materiales, lo cual tomará aproximadamente una semana. Esto tiene que ver con la adquisición e instalación de un molinillo manual y la preparación del bagazo para ser procesado. El siguiente paso tiene que ver con procesar el bagazo para elaborar y luego empaquetar los productos. Esto incluye el secado y la molienda de granos, seguido de la elaboración de snacks con la harina producida y el empaquetado según el canal por el cual se distribuya. En última instancia, se considera que la distribución de estos productos terminados a los clientes tomará entre 4 y 10 días, dependiendo de la coordinación fijada con cada uno.



En breve, el plan de implementación para la concreción de la primera venta tiene un tiempo requerido de entre uno y dos meses, considerando el ajuste que puede existir para cada actividad tenida en cuenta. Se tiene en cuenta el testeo y la aprobación legal del producto como una actividad que se resolverá de manera paralela ya que no se necesitará para concretar la primera venta (pero sí se necesitará más adelante).

Listado de actividades	Tiempo requerido	Ajuste (+/-)
Testeo y aprobación legal del producto (ANMAT)	2 meses	+/- 1 mes
Comunicación y negociación con proveedores ( <i>Bierhaus</i> )	1 semana	+/- 3 días
Comunicación y negociación con clientes	2 semanas	+/- 5 días
Compra, instalación y preparación de equipamiento y materiales	1 semana	+/- 3 días
Elaboración y packaging de productos	1 semana	+/- 3 días
Distribución de productos terminados a clientes	1 semana	+/- 3 días

Universidad de  
San Andrés

## RIESGOS

En este proyecto se presentan algunos riesgos considerables que tienen que ver con aspectos principales en el negocio. A continuación se detallan tres de los riesgos más importantes que se identificaron:

1. **Total dependencia de la materia prima:** Por un lado, la propuesta de valor y la oportunidad sobre la cual se basa el proyecto parte de la



materia prima que tienen los productos. El riesgo aquí está relacionado con la dependencia total en esta materia prima. Se trata de un riesgo técnico y puede afectar enormemente a la empresa debido a que existe la posibilidad de que el consumo de malta de cebada disminuya, ya sea por cuestiones de importación o por una contracción de la demanda de cerveza. Igualmente, este riesgo tendrá más relevancia cuando la empresa utilice mayores cantidades de bagazo que en la actualidad. Al ser un riesgo totalmente exógeno, es decir que la empresa no tiene forma de solventarlo, el plan de contingencia que se propone si llega a contraerse la oferta de bagazo de malta de cebada es ampliar la red de contactos con cervecerías e intentar aprovechar la mayor cantidad posible de la materia prima que haya en el mercado.

2. **Crecimiento escaso de la base de clientes:** Este riesgo que puede presentar el mercado tendría gran incidencia en el proyecto en sus comienzos. En otras palabras, el emprendimiento se basa en una supuesta tasa de crecimiento de la base de clientes, y si esa curva de crecimiento se estancara por alguna razón exógena, el proyecto quedaría paralizado. Es un riesgo de mercado que debe considerarse porque afectaría directamente el crecimiento de la empresa. Una manera de solventar este riesgo sería publicitar la marca más eficientemente y ampliar la red de clientes.
3. **Barreras de entrada bajas:** En este mercado no se necesita una inversión muy alta para empezar a competir, con lo cual existe el riesgo de que el día de mañana se sumen nuevos negocios que emulen el modelo de negocio que propone *Maltitas*. Este es quizás el riesgo más latente que corre el proyecto, ya que parte de la oportunidad que se le presenta al negocio tiene que ver con que no existen negocios que reutilicen el bagazo de las cervecerías artesanales en Argentina. Un plan para solventar este riesgo sería fidelizar a la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible. Por otro lado, sería una buena idea generar esas barreras de entrada, haciendo difícil la imitación del producto. Se buscará fortalecer las barreras de entrada a través de la diferenciación

de producto. Por un lado se procurará armar una sólida red de contactos, es decir teniendo una buena relación con los clientes y los proveedores. También se elevarán las barreras de entrada a través del *know-how*, ya que existe un grado considerable de manualidad en la fabricación de *Maltitas* y se necesita conocer los ingredientes para elaborar la receta.



Universidad de  
**San Andrés**

## CAPÍTULO X: CONCLUSIONES

Tras haber realizado un estudio y un análisis exhaustivo de la industria en la cual se va a desarrollar *Maltitas*, y luego de investigar la situación de los proveedores, clientes y competidores directos e indirectos de la misma, se llegó a la conclusión de que existe una gran oportunidad de negocio. En el análisis se consideraron varias características, entre ellas la estructura de costos y la inversión necesaria, el método de implementación complementado con un sustento de marketing, los aspectos legales y también las operaciones del negocio. El potencial de crecimiento que existe en esta industria es inmenso, ya que se trata de un rubro todavía no aprovechado en Argentina. Existen cada vez más productores de cerveza artesanal, lo cual significa una mayor base de proveedores, pero la industria de harina cervecera todavía no ha sido considerada a nivel competitivo en el país. Se puede ver que hay lugar para crecimiento si se considera el mercado estadounidense; allí, la industria de cerveza artesanal está muy bien posicionada, y la reutilización del bagazo se ha convertido en un negocio creciente muy rico (casos *Regrained* y *Canvas*). Por otro lado, la creciente conciencia sobre el cuidado del medio ambiente favorece mucho el crecimiento de la empresa porque la reutilización del bagazo ayudaría a disminuir el desperdicio de comida y la contaminación que puede llegar a generar.

## FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Télam. (2016). El mercado de cervezas artesanales crece un 40%. 14 de junio de 2017, de Agencia Télam Sitio web: <http://www.telam.com.ar/notas/201610/167937-el-mercado-de-cervezas-artesanales-crece-un-40.html>
- Amalie Ablin. (2014). El Mercado de la Cerveza, informe sectorial N°3. 26 de abril de 2017, de Alimentos Argentinos Sitio web: [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza\\_03\\_2014\\_04Abr.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza_03_2014_04Abr.pdf)
- Ariel Basile. (2016). SA o SRL: qué sociedad conviene para desarrollar un emprendimiento. 20 de junio de 2018, de Derecho en Zapatillas Sitio web: <https://www.derechoenzapatillas.org/2016/que-sociedad-comercial-conviene-formar/>
- Autores Varios. (2017). Residuos de la industria cervecera para alimentar animales. 16 de junio de 2018, de Residuos Profesional web: <https://www.residuosprofesional.com/residuos-cerveza-alimentar-animales/>
- Autores Varios. Las Tendencias En El Cuidado Del Medio Ambiente. 16 de junio de 2018, de Departamento de Educación Gobierno Vasco web: <https://www.hiru.eus/es/medio-ambiente/las-tendencias-en-el-cuidado-del-medio-ambiente>
- Bygrave, W. y Zacharakis, A.. (2008). Capítulo 3. En Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. USA: John Wiley & Sons, Inc

- Carlos Manzoni. (2013). El mercado de los snacks salados mueve millones. 15 de mayo de 2018, de La Nación Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/1604940-el-mercado-de-los-snacks-salados-mueve-millones>
- Carlos Manzoni. (2017). Galletitas, ese gusto bien argentino. 14 de junio de 2017, de La Nación Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1979778-galletitas-ese-gusto-bien-argentino>
- Carlos Manzoni. (2018). Los snacks ganan terreno en el país. 15 de mayo de 2018, de La Nación Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2115751-los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais>
- Daniel Isenberg. (2010). The 2-Minute Opportunity Checklist for Entrepreneurs. 16 de junio de 2018, de Harvard Business Review web: <https://hbr.org/2010/03/the-2minute-opportunity-checkl>
- Elizabeth Lezcano. (2011). Cadena de la Harina de Trigo – segunda parte. 17 de junio de 2018, de Alimentos Argentinos Sitio web: [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/HarinaTrigo\\_2da\\_2011\\_11Nov.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/HarinaTrigo_2da_2011_11Nov.pdf)
- Elizabeth Lezcano. (2015). Galletitas y Bizcochos, informe de producto N\*4. 26 de abril de 2017, de Alimentos Argentinos Sitio web: [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/2015/GalletitasBizcochos\\_2015\\_08Ago.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/2015/GalletitasBizcochos_2015_08Ago.pdf)
- Elizabeth Lezcano. (2015). Galletitas y Bizcochos, informe de producto N\*4. 26 de abril de 2017, de Alimentos Argentinos Sitio web: [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/2015/GalletitasBizcochos\\_2015\\_08Ago.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/2015/GalletitasBizcochos_2015_08Ago.pdf)

- Elizabeth Lezcano. (2015). Galletitas y Bizcochos, informe de producto N°4. 26 de abril de 2017, de Alimentos Argentinos Sitio web: [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/2015/GalletitasBizcochos\\_2015\\_08Ago.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/2015/GalletitasBizcochos_2015_08Ago.pdf)
- Michael E. Porter (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Harvard Business Review
- Mullin J.W.. (2010). My Opportunity: Why will or won't this work. En The New Business Road Test(105). USA: Prentice Hall.
- P. Kotler. (2001). Dirección del Marketing. México. Prentice Hall. Capítulo 13.
- R. Blackwell; P. Miniard; J. Engel. (2002). Comportamiento del Consumidor. México DF. Edición Thomson. Capítulo 8.
- R. Dvoskin (2008). Fundamentos del Marketing. Buenos Aires: Granica. Capítulo 6
- R. Dvoskin (2008). Fundamentos del Marketing. Buenos Aires: Granica. Capítulo 11
- SIN AUTOR. <https://www.mashtun.co.nz/#comp-ifmfwm06> (Visitado online por última vez 16/06/2018)
- SIN AUTOR. <https://www.kickstarter.com/projects/savethebarley/canvas-a-new-type-of-beverage-made-from-saved-grai?lang=es> (Visitado online por última vez 16/06/2018)

- SIN AUTOR. <http://www.senasa.gob.ar/cadena-animal/abejas/comercio/exportacion> (Visitado online por última vez 16/06/2018)
- SIN AUTOR. [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas\\_alimentos\\_cuerpo.asp](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas_alimentos_cuerpo.asp) (Visitado online por última vez 16/06/2018)
- SIN AUTOR. [https://www.salesforce.com/mx/form/demo/crm-sales-demos/?gclid=CjwKCAjwy\\_XaBRAWEiwApfjKHvwH6jECVaSqGzql0yfP4pbtr03G2FZ5m1YQKi4Z-FIxXIWjgNxQIRoCWmMQAvD\\_BwE&d=7010M000000it4qQAA&DCMP=KNC-Google&pclid=233920473056&pdv=c&ef\\_id=U4i1WwAABDCGSGM6:20180729161338:s](https://www.salesforce.com/mx/form/demo/crm-sales-demos/?gclid=CjwKCAjwy_XaBRAWEiwApfjKHvwH6jECVaSqGzql0yfP4pbtr03G2FZ5m1YQKi4Z-FIxXIWjgNxQIRoCWmMQAvD_BwE&d=7010M000000it4qQAA&DCMP=KNC-Google&pclid=233920473056&pdv=c&ef_id=U4i1WwAABDCGSGM6:20180729161338:s) (Visitado online por última vez 16/06/2018)
- SIN AUTOR. <https://www.regrained.com/pages/what-we-do-new-site> (Visitado online por última vez 16/06/2018)
- SIN AUTOR. <https://www.produccion.gob.ar/programas/nuevosregimenes>. (Visitado online por última vez 16/06/2018)



## ANEXOS

Anexo 1: Información nutricional de una barra de cereal de *ReGrained*

Nutrition Facts	
Serving Size 1 Bar	
Amount Per Serving	
<b>Calories</b> 203	Calories from Fat 81
<b>% Daily Values*</b>	
<b>Total Fat</b> 10g	<b>15%</b>
Saturated Fat 2g	<b>10%</b>
Trans Fat 0g	
<b>Sodium</b> 54mg	<b>2%</b>
<b>Total Carbohydrate</b> 29g	<b>10%</b>
Dietary Fiber 4g	<b>16%</b>
Sugars 23g	
<b>Protein</b> 5g	<b>10%</b>

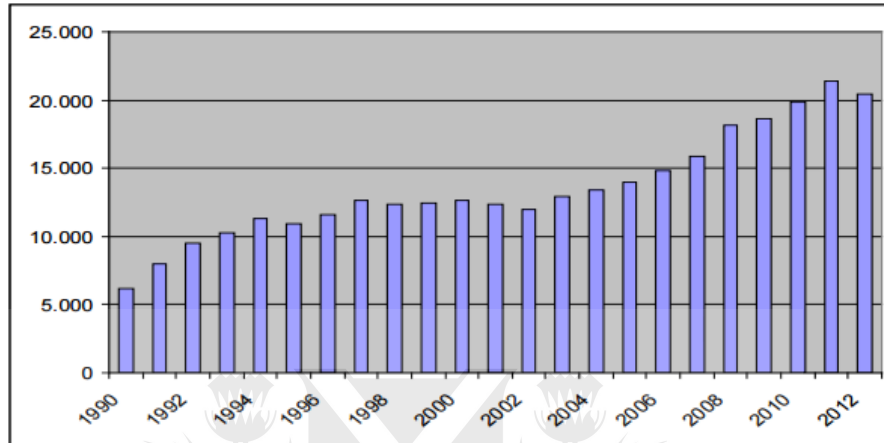
\*Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet.

Fuente: <https://huckberry.com/store/regrained/category/p/20850-12-pack-chocolate-coffee-stout-bars>

Universidad de  
**San Andrés**

Anexo 2: Crecimiento en la venta de cerveza en Argentina entre el año 1990 y el año 2012

Venta de cerveza en hectolitros



Fuente: Cámara de la Industria Cervecera Argentina e INDEC

Con 44,7 litros per cápita al año, la cerveza fue el líder entre las bebidas alcohólicas del año 2012. Esta cifra es claramente la más alta entre todas las bebidas alcohólicas que se consumen en el país, ya que el consumo per cápita de vino ronda los 23,5 litros y entre los espumantes, amargos y fernet no alcanzaban los 2 litros por persona por año.

Universidad de

San Andrés

Fuente: Amalie Ablin. (2014). El Mercado de la Cerveza, informe sectorial N°3. 26 de abril de 2017, de Alimentos Argentinos Sitio web:

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza\\_03\\_2014\\_04Abr.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza_03_2014_04Abr.pdf)