Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

PLAN DE NEGOCIOS:
"Cambalache Cerveza Artesanal Orgánica"

Autores: Federico Anselmo y Matías Gesang

Legajos: 26292 y 26087

Mentor: Claudio Darín

Buenos Aires, 2019

Índice

Resumen Ejecutivo 4
Capítulo 1: Introducción 6
Evaluación de la oportunidad 6
Cerveza artesanal 6
Alimentos orgánicos 7
Cerveza Artesanal Orgánica 9
Benchmarks 9
Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado. 12
Las Cinco Fuerzas de Porter 12
Investigación de mercado: 17
Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS) 24
Propuesta de valor: Value Proposition Canvas 24
Segmento 25
Canales 29
Relaciones con clientes 29
Recursos clave 30
Actividades clave 30
Sociedades clave 31
Fuentes de ingreso 31
Estructura de costos 31
Capítulo 4: Plan de Marketing 32
Segmentación: 32
Propuesta de valor (Aaker) 34
Marketing Mix: 40
Producto: 41
Precio: 42
Promoción: 42
Plaza: 44
Capítulo 5: Operaciones del Negocio 45
Ubicación de planta 45
Procesos: 46
Procesos (BPM) 50
Planta Modelo (diagrama de flujo) 51
Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión 52

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Costos variables 52
Costos fijos 52
Impuestos 53
Inversión Inicial 53
Crecimiento de ventas 54
Precio 54
Financiamiento 54
Estimación del VAN, TIR y Periodos de Recupero 55
Valor Actual Neto (VAN) 55
Periodo de Recupero Simple y Descontado 55
TIR 56
Análisis de Sensibilidad 56
Conclusión 58
Capítulo 7: Equipo 59
Capítulo 8: Aspectos Legales 60
Sociedad de Responsabilidad Limitada 60
Habilitaciones 60
Aspectos Impositivos 61
Certificación Producto Orgánico 62
Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos 64
Análisis de Riesgos 64
Plan de Implementación 64
Plan de Prevención 66
Capítulo 10: Conclusiones 68
Bibliografía 69
Anexo 71

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

Cambalache es un proyecto de inversión que consiste en la producción y comercialización de cerveza artesanal orgánica certificada. La misma se venderá en barriles de 50 litros a bares, restaurantes y cervecerías que cuenten con canillas para servirla en forma tirada.

Nuestro modelo de negocios consistirá en el malteado de la cebada orgánica certificada en una maltería propia. A partir de esta malta, única en el mercado nacional, elaboraremos nuestra cerveza, en distintos estilos. Una vez embarrilada y distribuida en los establecimientos, la misma se venderá en copas de 400ml que contarán con nuestro logo serigrafiado para posicionar nuestra marca.

Este producto estará orientado a dos segmentos: consumidores de cerveza artesanal y consumidores de productos orgánicos. Estos tienen entre 18 y 60 años, cuentan con un poder adquisitivo medio-alto y residen en CABA o Zona Norte

En primera instancia, Cambalache estará producida con materia prima orgánica certificada, proveniente, en su mayoría por MAPO (Movimiento Argentino para la Producción Orgánica). Posteriormente, se procederá a certificar nuestro producto final, con un certificador habilitado por SENASA, en nuestro caso Food Safety. Esperamos que esta etapa se dé con gran facilidad, dada la proveniencia de nuestros insumos y los procedimientos implementados.

Por consiguiente, el valor de nuestro emprendimiento consiste en satisfacer una necesidad que está siendo desatendida: brindar al consumidor la posibilidad de adquirir un producto orgánico, y por ende sustentable. Esto garantiza que los insumos y el producto final tengan un impacto positivo tanto en el ambiente como en el individuo. Tenemos la posibilidad de llevar a cabo esta propuesta, dado que podemos obtener la certificación orgánica, la que a su vez es nuestro diferencial competitivo.

Nuestro equipo estará compuesto por Matías Gesang, a cargo de compras, cobranzas, logística y relacionamiento con los bares y Federico Anselmo, a cargo de producción maltera y cervecera y marketing. Junto a ellos habrá un empleado fulltime que se desempeñará en el área de producción y transporte.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

También se contará con la asistencia de un consultor part-time para la elaboración (*brewmaster*) quien además de guiar en la producción transmitirá sus conocimientos para lograr independencia en un plazo de 2-3 años, un contador quien estará a cargo de la parte contable y un abogado, para consultas específicas.

Para realizar este emprendimiento, se precisa de una inversión inicial $5.831.600,01 para financiar la constitución de la sociedad, el alquiler de la planta y la habilitación de la misma, gastos operativos y todos los activos (como maquinarias, insumos, barriles y vasos, para entregar a los bares en comodato, etcétera). Este monto se recuperará en **2 años y 7.08 meses**. El proyecto posee un VAN positivo, que estima una creación de valor de $**2,342,074.92**, de acuerdo con una estimación de **4 años** de operaciones. Vale destacar que las dos métricas, se encuentran descontadas, en base a un costo de oportunidad de **47,51%,** acorde a un plazo fijo en pesos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 1: Introducción

Evaluación de la oportunidad

Cerveza artesanal

Hasta mediados de 2018, el consumo de cerveza en Argentina parecía estar estático en términos de litros, con 42.7 litros por año (Statista, 2018). Sin embargo, la composición de este consumo había estado cambiando, ya que para el 2017, la producción de cerveza artesanal crecía a un ritmo del 30% anual, quitándole mercado a la industrial. (Cuculiansky, 2017)

Mediante entrevistas con productores locales como Bierhaus y Tres Picos (ver Capítulo 2: Investigación de Mercado), estos nos mencionaban que el crecimiento del sector era tal, que les costaba abastecer la demanda.

Si bien el consumo de cerveza artesanal representaba sólo un 2% del volumen total de la cerveza consumida a nivel nacional (Cuculiansky, 2017), este mercado parecía estar siguiendo un cambio que ya se había dado en otros lugares.

Como ejemplo del crecimiento en consumo de cerveza artesanal, en Mar Del Plata, donde se encuentran jugadores muy fuertes como Antares, Cheverry y Brewhouse, este número asciende al 8% (Télam Redaccion Mar del Plata, 2016).

En E.E.U.U, donde la revolución cervecera artesanal se dio hace más de una década, el porcentaje sobre el total de cerveza consumida es del 12,7%. (Brewers Association, 2017)

Este escenario de crecimiento parece haber cambiado, a partir de la fuerte devaluación de agosto de 2018. Por un lado, la producción se vio afectada ya que sus principales insumos (lúpulo, malta y levadura) están dolarizados, por lo tanto, los costos de producción aumentaron. Por otro lado, los niveles de consumo general cayeron, lo cual no ayuda a la situación del sector. Por este motivo, se estima que el consumo de cerveza artesanal para 2019 se mantendrá estático. (La Capital Mar Del Plata, 2018). Aun así, los productores creen que, a futuro, va a existir espacio para crecer y llegar a niveles de consumo de cerveza artesanal por encima del 8% del total de cerveza consumida en el país y que esta caída es solo algo transitorio. Uno de los mayores referentes del mundo cervecero artesanal, Ricardo Aftyka, comenta que estiman un crecimiento del 20% anual. (Zanotti, 2018)

Alimentos orgánicos

En los últimos tiempos se ha visto una mayor preocupación por la salud y el origen de los alimentos en el país, lo cual se ve reflejado en el aumento del consumo de productos orgánicos. Si bien por la informalidad del sector no hay estadísticas serias del consumo a nivel nacional, por entrevistas telefónicas mantenidas con responsables de la tienda minorista Tierra Negra (ver Capítulo 2: Investigación de Mercado), entendemos que existe un alto nivel de crecimiento en este mercado, especialmente en las zonas de alto poder adquisitivo de Zona Norte y CABA.

Alimentos orgánicos y su implicancia:

En el último siglo la población humana ha crecido exponencialmente, aumentando fuertemente su uso de los recursos naturales y su presión sobre el ambiente. En ese contexto, el cambio global se puede definir como el impacto de las actividades humanas que tienen efecto sobre el funcionamiento global de la biósfera y geósfera. Este incluye principalmente a los cambios en la composición atmosférica, los cambios biogeoquímicos, los cambios en el uso del suelo, los cambios climáticos, y los cambios en la biodiversidad.

Desde el aspecto de la producción de alimentos, el crecimiento de la población mundial fue aumentando la necesidad de tierras agrícolas: primero se aumentó la extensión de tierras transformando grandes superficies a través de desmontes y cambios de uso del suelo. Luego siguió la revolución verde, con un conjunto de prácticas y tecnología que buscaba aumentar el rendimiento de las tierras para producir más alimento y commodities para la exportación (Turner et al., 2007).

Desde el aspecto del cambio en la biodiversidad, en los últimos años se ha observado una fuerte disminución de la biodiversidad global y cambios vinculados a extinciones, enfermedades, invasiones exóticas, etc. Cerca de 50% de los ecosistemas terrestres han sido transformados (Turner et al., 2007) y se considera que estamos en el sexto episodio de extinción masiva de especies. Muchos de estos cambios en la biodiversidad se deben a los cambios en el uso del suelo mencionados anteriormente para la agricultura, la ganadería, la deforestación, la urbanización, y otras actividades humanas industriales. Es la razón por la cual una de las prioridades de la agenda mundial se encuentra hoy en la conservación de la

biodiversidad, cuya pérdida es uno de los límites planetarios que la humanidad ya superó (Rockström et al., 2009).

Cobra relevancia entonces la agricultura orgánica, entendiéndose como la producción de alimentos utilizando métodos que respeten al medio ambiente, desde las etapas de producción hasta las de manipulación, procesamiento y entrega del producto al consumidor final (FAO, 2003). A su vez, es un sistema de manejo holístico basado en el uso mínimo de insumos externos, evitando la aplicación de fertilizantes y plaguicidas sintéticos (Hattam, 2003) que no sólo no respetan al medioambiente sino que también dañan la salud de quienes consumen alimentos aplicados con dichos productos.

Uno de los principales motivos por el cual los habitantes se inclinan por aumentar el consumo de estos productos es la búsqueda de la seguridad alimentaria. Se entiende por seguridad alimentaria a la suficiente disponibilidad, acceso y utilización de alimentos nutritivos (Fischer et. Al., 2017).

En segundo lugar, estos sistemas de producción proponen cambiar de un marco conceptual de land-sparing (separación de la conservación y la producción) hacia uno de land-sharing (integración de la conservación y la producción). De este modo, busca la conservación de la biodiversidad y de los suelos, haciendo frente al cambio climático (Fischer et. Al., 2017). Asimismo, los sistemas de producción orgánica aportan a la reducción del calentamiento global ya que evitan la emisión de gases de efecto invernadero. Por un lado, al evitar la aplicación de fertilizantes, no se emiten gases NOx. A su vez, al reducir el consumo de combustibles fósiles para el pasaje de maquinaria (para aplicar agroquímicos), se reducen las emisiones de dióxido de carbono (CO2).

Por último, impulsa al desarrollo sostenible, concepto formulado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente, el cual establece que es aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Gudynas, 2003).

Si bien al optar por los productos orgánicos se está fomentando el cuidado del medio ambiente y la búsqueda de la seguridad alimentaria, se debe considerar que producir con estos métodos conlleva un aumento de los costos frente a la producción no orgánica.

Este aumento se debe por un lado a los gastos de certificación y por el otro a la reducción en la eficiencia inicial en el uso de recursos y prácticas orgánicas; en general los agricultores experimentan una disminución en los rendimientos después de desechar los insumos sintéticos y convertir sus operaciones a la producción orgánica. Sin embargo, una vez que el agroecosistema se restablece y se implementan los sistemas de manejo orgánico, los rendimientos aumentan significativamente (FAO, 2003).

Cabe destacar que este aumento en los costos viene aparejados también a un mayor valor de los productos, ya que además de cuidar el medio ambiente son vistos como más saludables y con mejor sabor (ver Capítulo 2: Investigación de mercado).

Respecto a la producción de alimentos orgánicos a nivel nacional, esta se encuentra en expansión, con un crecimiento del 50% del 2010 al 2016. Actualmente, en Argentina se encuentran 3.01 millones de hectáreas destinadas a la agricultura orgánica, explotadas por 1148 productores (FiBL and IFOAM - Organics International, 2017).

La situación nacional además se ve incentivada dado que Argentina es el segundo país con mayor cantidad de tierras destinadas a la producción de alimentos orgánicos (FiBL and IFOAM - Organics International, 2017), significando en ciertos casos un precio más accesible y una mayor variedad de proveedores.

Universidad de San Andrés

Cerveza Artesanal Orgánica

Teniendo en cuenta el fuerte crecimiento de los dos ítems mencionados previamente, observamos la oportunidad de desarrollar un negocio que las combine. Surge de este modo Cambalache, la primera cerveza artesanal orgánica certificada de Argentina.

Benchmarks

Para poder compararnos con otras empresas que exploten esta oportunidad, analizaremos dos cervezas artesanales orgánicas con relevancia mundial y una Argentina.

E.E.U.U: *Eel River Brewing Company*, de Scotia California, produce unas de las mejores cervezas orgánicas de E.E.U.U según Esquire (Muzaurieta, 2011). Fundada

en 1995 por Ted Vivatson y Margaret Frigon, pioneros del mundo de la cerveza artesanal, fueron los primeros en certificar sus productos como orgánicos. Tal como dice su slogan "*Never Straight. Always Forward*" (Nunca Recto. Siempre Avanzando), esta es una empresa con una visión que, por un lado, quiere transmitir la naturaleza descontracturada de la cerveza, dando lugar a la innovación, creatividad y originalidad; y por el otro, el carácter trabajador y resolutivo de los emprendedores. Sus productos están certificados por el organismo correspondiente de E.E.U.U (CCOF), cuentan con un diseño atractivo (ver Anexo 1) y se pueden conseguir en varios estados de E.E.U.U y en su bar-restaurante. Vale destacar que su compromiso no solo se limita a lo ambiental: también se asocian con productores locales y buscan involucrarse en iniciativas sociales, con eventos y alianzas estratégicas. Como podemos ver en el Anexo 1 el diseño de sus redes sociales es de alta calidad y produce contenido periódicamente, para mantenerse activo con su comunidad.

Reino Unido: Waitrose es una cadena de supermercados que cuenta con 352 sucursales. Fundada en 1904 como un almacén de ramos generales, que desde su génesis se ha preocupado por vender productos de calidad.

La empresa se dedica entre otras cosas a la elaboración de cerveza orgánica, recurriendo a proveedores orgánicos locales. Esta cuenta con una gran variedad de estilos ingleses y sus botellas de 500 cm3 cuestan £2.09; poseen un diseño distintivo (ver Anexo 2) y se comercializan en todas las sedes de Waitrose. La organización también se involucra en iniciativas sociales y de cuidado ambiental, tal como *"Partners Against Waste"* en donde se preocupa por reducir la cantidad de plástico innecesario en sus productos y Waitrose Duchy Organic, que además de producir productos orgánicos bajo las regulaciones de la Unión Europea, aporta donaciones a la fundación sin fines de lucro del Príncipe de Gales. Esta fundación se involucra en proyectos como el *"Dutchy Future Farming Programme"* en donde se busca asistir a otros productores en prácticas sustentables para sus cosechas y negocios.

Waitrose, al igual que *Eel River Brewing Company*, cuenta con redes activas que producen contenido regularmente y una página principal de comercio virtual donde se puede encontrar una vasta cantidad de información sobre la organización y sus productos (esta se puede visualizar en el Anexo 2).

Argentina: Cily Beer es un productor de la zona de San Rafael, Mendoza, que se dedica a la elaboración de distintas bebidas alcohólicas en pequeña escala, entre ellas cerveza orgánica hecha con cebada malteada por ellos mismos. Vale destacar, que, su producto no es certificado, cuenta con un diseño que lo desfavorece (ver Anexo 3) y se puede conseguir mediante Mercado Libre a unos 56 $ por porrón de 330ml.

Podemos concluir que los jugadores mundiales se posicionan con un producto de alta calidad y confiable, con un diseño atractivo, insumos orgánicos y certificación de la institución correspondiente, a diferencia del producto argentino, que no logra transmitir ni reflejar esta calidad, como consecuencia de su diseño y certificación inexistente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado.

Las Cinco Fuerzas de Porter

(Porter, 2008, pp. 79-93)

Para analizar la competencia dentro del mercado de la cerveza artesanal, haremos un análisis basándonos en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008, pp. 79-93).

La dinámica de este análisis será la siguiente: a continuación del análisis de algunas de las fuerzas, habrá en formato *cursiva* preguntas y desafíos que encontramos específicamente para nuestro emprendimiento, seguido de cuál será la metodología con la cual trataremos de resolverlos.

Clientes (Medio)

Resulta importante aclarar que entendemos a los clientes como los consumidores finales de cerveza, siendo el proceso de compra secuencial. Primero nuestra cerveza se le vende al canal (estos serían los bares), en formato de barriles de 50 litros, y luego estos son los que venden la misma, fraccionada en copas, al consumidor final.

Procediendo entonces al análisis del poder de negociación de los clientes, en los bares, restaurantes y cervecerías estos cuentan en general con una amplia variedad de cervezas tiradas para elegir (por lo general entre 10 y 30 canillas distintas). Allí los clientes suelen elegir de acuerdo a los estilos que le gustan y a los productores que conocen. Su poder de negociación no estará muy limitado, ya que podrá elegir usualmente entre todas las canillas, o bien, irse a otro bar, comprar cerveza en alguna tienda en formato de botellas o en latas. No podrá negociar respecto del precio establecido, pero si tendrá mucha oferta de otras cervezas para elegir dentro y fuera del establecimiento. Resulta importante mencionar que particularmente para nuestro producto, el cliente no tendrá otra cerveza orgánica para elegir más que la nuestra, puesto que será la única del mercado.

Procederemos a analizar también el poder de negociación que tienen los canales. Como hemos mencionado previamente, estos son los bares, a quienes se les vende nuestra cerveza en barriles de 50 litros cedidos en comodato. Gracias a las

entrevistas que hemos tenido con productores y dueños de bares (ver *Capítulo 2: Investigación de Mercado*, entendemos que estos pagan distintos precios por distintos estilos de cerveza, ya que entienden que los costos de producción entre cada estilo varía (cervezas más lupuladas o alcohólicas son más caras de producir).

Si un productor decide cobrar su cerveza a un precio por encima de lo que suele costar un estilo similar, el canal podrá no comprarla y comprarle a otro de sus proveedores, ya que cuentan con varios. Esto podría hacernos pensar entonces que poder de negociación de los canales es alto, pero sucede que los productores están bien comunicados entre sí gracias a que forman parte de cámaras y agrupaciones. A su vez, dada la alta cantidad de bares de cerveza artesanal presentes en AMBA, hay bastante demanda para la oferta de cerveza disponible. Es así que mientras se le venda a los canales un precio dentro del rango de lo que se suele pagar por ese estilo, este será aceptado. Por esto creemos que el poder de negociación de los canales es Medio.

Proveedores (MEDIA)

Los proveedores de insumos más importantes para producir cerveza son los que proveen la malta de cebada y el lúpulo, en nuestro caso, los dos orgánicos.

Respecto a la malta, hay tres grandes formas de conseguir la materia prima. Una es importando la cebada ya malteada, principalmente de Alemania, algo que es posible en la actualidad. Allí el proveedor no tiene tanto poder de negociación ya que tiene los precios bastante estandarizados mundialmente.

Otra opción es comprarle la cebada a MAPO u otros proveedores orgánicos, y maltearla nosotros mismos, o recurrir para ello a una maltería tercerizada. Aquí el precio de la cebada viene dado por el precio internacional (es prácticamente un commodity). Las malterías tercerizadas, por un lado, tienen considerable poder de negociación ya que son pocas las que ofrecen esto (BA Malt por ejemplo). Sin embargo, también saben que, si ofrecen precios muy elevados, uno puede optar por importar y por ende no pueden elevar mucho los precios. Cambiar a esta opción es relativamente fácil y no tardaría más de un mes, que es el tiempo que tardaría en llegar un pedido de malta orgánica desde Alemania.

Potenciales Entrantes

Actualmente en Argentina no hay ninguna cervecería que haga cerveza artesanal orgánica certificada. Sin embargo, es cierto que podrían entrar nuevos competidores, ya que las barreras de entrada son relativamente bajas (el requerimiento de capital no es muy alto y cualquier cervecería artesanal puede hacer cerveza orgánica en un corto período de tiempo). Sin embargo, tal como podemos apreciar de nuestras conversaciones con BA MALT, los proveedores de malta locales no están dispuestos a maltear cebada orgánica, con lo que esto solo los deja con dos variantes. Estas son, tal como mencionamos previamente, importar o crear una micro maltería propia, dos opciones que elevan las barreras de entrada.

¿Cómo hacer para evitar la entrada de potenciales competidores? Creemos que si somos los primeros en desarrollar este producto, tendremos un first mover advantage -ventaja del primer jugador en un mercado-; los clientes nos verán como una marca pionera e innovadora, y no como una copia de algo que ya existía en el país.

Debido a estas bajas barreras de entrada para nuevos competidores, consideramos que en un medio plazo es importante establecer una maltería propia a pequeña escala acompañados por el INTI, para así poder maltear no sólo la malta base que es la que se puede importar, sino también las maltas especiales, que nos daría un diferencial frente a cualquier entrante.

También, vale destacar, que un potencial competidor debe adaptar su planta y conseguir la certificación, para así, poder lanzar un producto similar al nuestro. Esto significa un esfuerzo económico y un proceso burocrático, que nos permite ganar tiempo. Este elemento está estrechamente relacionado con el atributo "imprescindible" de la marca (Aaker, 2011) que será desarrollado en el Capítulo 4. Este atributo de certificación, que se lo puede asociar a la confianza del producto, será exigido por los consumidores a la competencia si es que este quiere ser una variante válida para nuestra subcategoría.

Sustitutos (BAJA)

Creemos relevante evaluar esta sección respecto a los dos segmentos en los que buscamos competir.

Consumidores de productos orgánicos:

Las personas que consumen alimentos orgánicos pueden optar por otras bebidas alcohólicas como el vino orgánico o bebidas no alcohólicas tal como infusiones, jugos o fermentos como la kombucha. Valga la redundancia, estos productos deben ser elaborados a partir de insumos orgánicos y de un proceso que respete las características de este segmento. El mercado de productos orgánicos en la Argentina no está desarrollado como en otros lugares, tal como Estados Unidos, con lo que el consumidor no cuenta con una variedad tan amplia de bebidas orgánicas, pero en un futuro si el mercado argentino se muestra prometedor, está la posibilidad que se empiecen a importar otras variantes.

¿Cómo haremos para mostrar nuestro diferencial frente a los que valoran lo orgánico? Como se puede ver en la sección de marketing, creemos que, con una campaña de comunicación efectiva, buscaremos enseñarles a estos consumidores, que nuestras cervezas artesanales son distintas a las de la competencia ya que están hechas con procesos y materias primas distintas y por ende son más saludables, con mayor sabor y menor impacto al medio ambiente. Al tomar conciencia de esto, de querer tomar cerveza, los consumidores estarán bastante atados a nuestro producto, al menos hasta que salgan nuevos competidores a ofrecer lo mismo (explicado en el inciso anterior).

Tomadores de cerveza artesanal

Estas personas pueden optar por otra marca de cerveza artesanal. En la situación en que el cliente se dirige a la barra y decide su cerveza, normalmente cuenta con una gran variedad de opciones, de marcas y de estilos de cerveza. Esta situación es similar en los mercados, con lo que, le resulta muy fácil efectuar un cambio o comprar otra cerveza. Sumado a la constante amenaza de que el consumidor opte por otro tipo de bebida, ya sea un cocktail o una bebida no alcohólica.

¿Cómo lograr que este segmento nos elija frente a las cervezas artesanales comunes? Buscamos que estos consumidores se queden con nuestro producto por el valor que tiene frente a la competencia; está hecha sin conservantes ni químicos agregados, por lo que es más saludable. Además, es la única que tiene certificación orgánica, atributo muy valorado por los potenciales consumidores. Presuntamente, pensamos nombrar a nuestras variedades incluyendo la palabra "organic" (por

ejemplo "Organic Pale Ale", "Organic Weisse", etcétera). Asimismo, comprando nuestro producto se estará cuidando al medio ambiente, algo que será mostrado a los clientes en las campañas de marketing online. (Ver Capítulo 4: Promoción)

Competidores (MEDIA-BAJA)

Como no hay competidores que hagan exactamente el mismo producto, creemos que no habrá una rivalidad tan directa. Resulta importante tener en cuenta que al estar en un mercado con un crecimiento tan elevado, por más que se sumen nuevos competidores, hay una tendencia a que las marcas no compitan por su porcentaje actual, ya que no hay un mercado saturado (como sí pasa en las cervezas tradicionales, algo mencionado en las entrevistas del Capítulo *2: Investigación de Mercad*o por los productores de Bierhaus). A pesar de todas estas consideraciones, creemos importante también tener en cuenta en el análisis a los productores de cerveza artesanal que no es orgánica. La rivalidad acá es débil. Los bares no firman contratos de exclusividad porque buscan distintas marcas de cerveza para ofrecer en sus canillas. Además, en la industria los productores se agrupan en cámaras para hacer compras al por mayor y son solidarios entre sí. Productores como José Bini de Bierhaus y Pablo de Tres Picos nos comentaron que los productores se pasan consejos unos a otros y se busca que toda la industria crezca, sin perjudicar a otro competidor ya que, la gran mayoría busca el desarrollo del sector, para enfrentarse así al duopolio de AB InBev y CCU.

Universidad de San Andrés

Investigación de mercado:

Cuando comenzamos a investigar este proyecto, entendíamos por personas de nuestro entorno que los mercados de la cerveza artesanal y de los productos orgánicos estaban creciendo. Sin embargo, no teníamos datos concretos ni personas de la industria que nos validaran estas premisas.

Por consiguiente, comenzamos con una investigación a través de fuentes secundarias en internet, relevando portales de noticias, entrevistas a personas de estos mercados y páginas de estadísticas del estilo de Statista. A partir de esto entendimos que estos mercados estaban creciendo y tenían a priori bastante potencial.

Siguiendo con la investigación mediante fuentes secundarias, buscamos si existía en algún lugar del mundo la cerveza orgánica certificada, puesto que no habíamos encontrado ningún indicio que indicara que esta existiera en Argentina. Como se puede observar en la sección de Benchmarking, vimos que efectivamente había ejemplos fuera del país.

En este momento (año 2016), decidimos empezar por nuestra cuenta a hacer cerveza artesanal (no orgánica) a nivel casero para familiarizarnos con los procesos de producción. Compramos equipos y empezamos a cocinar distintos estilos, para compartir con amigos y ver qué les parecía.

Para este entonces, ya más familiarizados con el mundo de la cerveza artesanal, decidimos realizar una investigación exploratoria cualitativa a través de fuentes primarias. De este modo, agendamos fechas para tener entrevistas formales tanto por vía telefónica como presencial con líderes de opinión en lo que es el mercado de cerveza artesanal.

Resultado de la entrevista telefónica con el ingeniero en cerveza Daniel Canteros nos interiorizamos acerca de cómo es el proceso de malteado de la cebada, cuáles son las principales malterías del país y qué tan factible es maltear a pequeña escala. Además fue Canteros quien nos contactó con Martín Boan, probablemente uno de los referentes más grandes en cerveza artesanal en Argentina, dueño de la maltería BA Malt y de la planta productora y bar Bierlife.

Gracias a la entrevista telefónica con Boan, pudimos confirmar que no había nadie produciendo cerveza orgánica certificada en Argentina. Según él, esto no se debía a ninguna limitación de tipo económica/tecnológica, sino a lo incipiente del mercado.

Boan nos brindó detalles técnicos acerca de los distintos tipos de cebada, nos comentó acerca de sus cursos de elaboración para productores (no hobbistas) y se mostró entusiasmado ante nuestra idea.

Continuando con las entrevistas, fuimos a visitar a la planta de Bierhaus en Martínez, donde entrevistamos a José Bini, uno de los fundadores y dueños de esta cervecería. Siendo que él es el encargado de la producción, nos asesoró en la parte de equipamiento, procesos y habilitaciones, brindándonos detalles que luego nos servirían a la hora de desarrollar la distintas secciones de este trabajo. Además, nos comentó que la demanda que tenían era tal que con la producción de ese momento no llegaban a abastecerla toda. Asimismo nos interiorizó acerca de la buena predisposición que hay entre los distintos competidores del sector artesanal a la hora de ayudarse, con colaboraciones entre sí a la hora de habilitar las plantas, comprar los insumos y hacer nuevos estilos.,

Finalmente, entrevistamos personalmente a Luca Pannunzio del *tapbar* Holzen Hops y a Pablo Giber del bar de fábrica Tres Picos. Ellos nos respondieron preguntas acerca de la parte comercial y operativa de los bares, especialmente lo concerniente a rotación y precio de barriles, prácticas de distribución, construcción de valor de parte de los fabricantes a los canales y clientes y el crecimiento potencial del mercado. Ambos se mostraron entusiasmados acerca de nuestra idea, mostrando disposición a comprar nuestro producto llegado el caso que lo produjeramos.

Estas entrevistas nos permitieron entender mejor el mercado y nos ayudaron a armar preliminarmente lo que luego sería el segmento “tomadores de cerveza artesanal”.

Para comprender un poco mejor el mercado de los alimentos orgánicos y lo que sería preliminarmente el segmento de “Consumidores de Alimentos Orgánicos”, coordinamos una entrevista telefónica con el encargado de la tienda minorista Tierra Negra, que nos interiorizó acerca de la informalidad del sector y del crecimiento que estaban teniendo. Asimismo, nos comentó la importancia de tener una certificación orgánica y cómo esta le creaba valor al cliente.

Finalizando con estas entrevistas, nos entrevistamos telefónicamente con Alicia de MAPO (Movimiento Argentino para la Producción Orgánica), quien nos confirmó que había en el país una significativa producción de cebada orgánica certificada, que era principalmente exportada pero que podía ser vendida al mercado interno sin

problemas. También nos comentó quiénes eran los principales certificadores orgánicos del país.

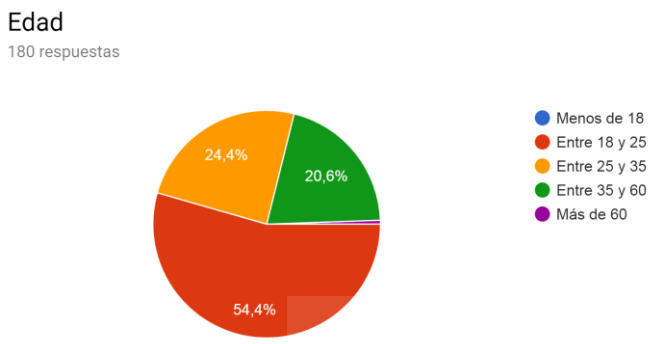
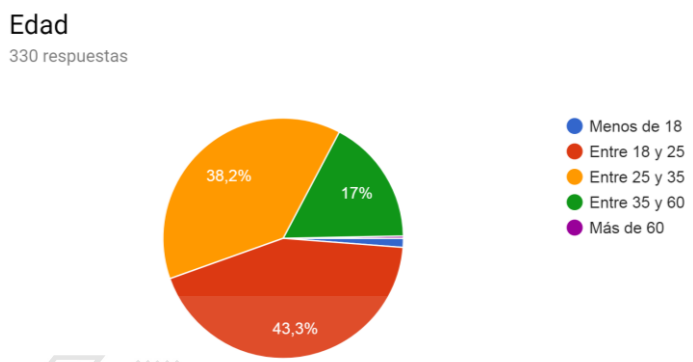
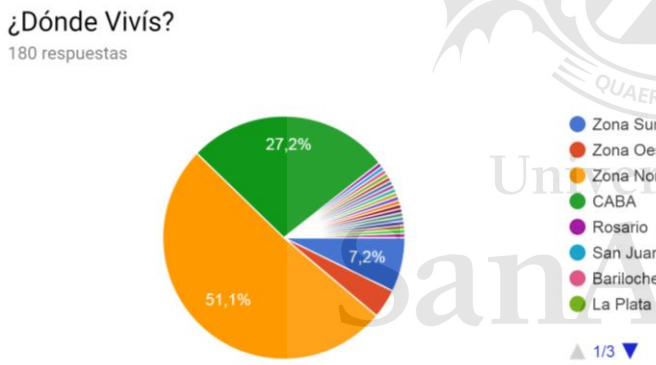
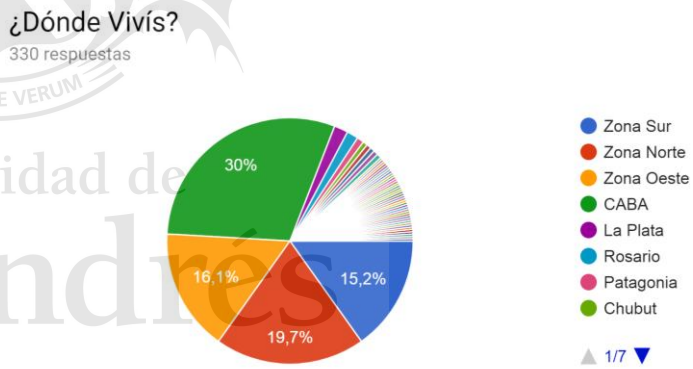
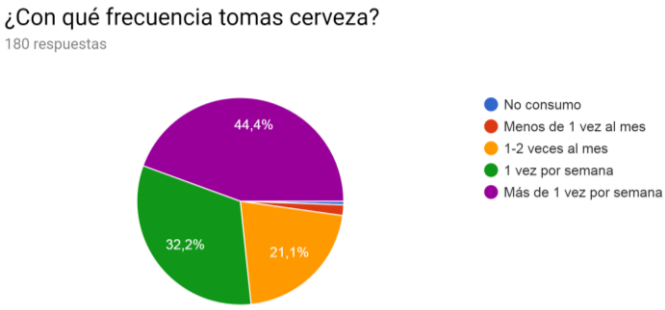
Con esta información recabada, pudimos identificar dos posibles segmentos, es decir, consumidores con requerimientos y características similares, reunidos en un grupo para poder generar negocios donde tanto la empresa como el cliente obtengan réditos. (Dvoskin, 2004, p. 99) Estos fueron los *tomadores de cerveza artesanal*, es decir, gente que consume habitualmente cerveza artesanal en bares, y los *consumidores de productos orgánicos*, personas que consumen alimentos orgánicos con regularidad.

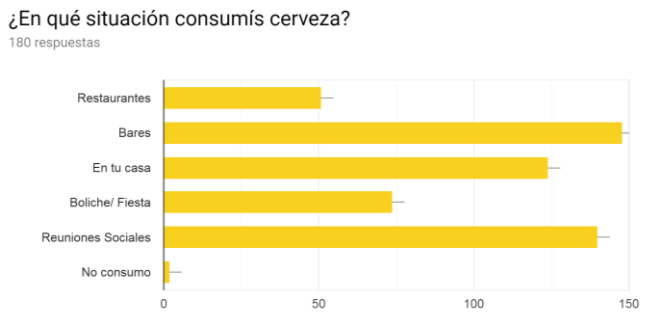
A partir de esto, diseñamos un estudio del tipo descriptivo, a través de fuentes primarias, llevado a cabo mediante cuestionarios de Google Forms. Los cuestionarios distribuidos fueron dos; uno orientado al segmento "tomadores de cerveza artesanal" y otro orientado a los "consumidores de productos orgánicos".

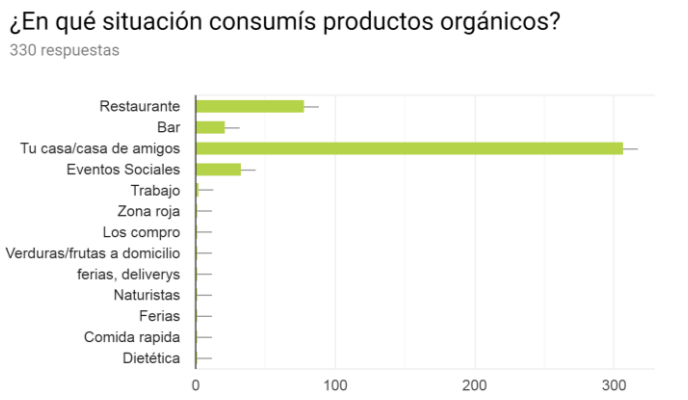
Este se hizo con la finalidad de entender si efectivamente existían estos segmentos, y se hicieron basándonos en el capítulo Segmentación de Fundamentos de Marketing (Dvoskin, 2004, p. 101).

Ambos cuestionarios fueron compartidos por Whatsapp y grupos de Facebook (ver anexo 5) de temática relacionada a cada uno de los dos segmentos. Ambos estaban compuestos por tres secciones. La primera, igual para ambos, intentaba recabar variables geográficas y demográficas del encuestado, tales como edad, género y lugar de residencia. La segunda sección, era la que diferenciaba a los cuestionarios entre sí: se preguntaban variables conductuales, específicas para cada segmento (respecto a la cerveza artesanal para los tomadores de cerveza artesanal y respecto de los productos orgánicos para los consumidores de productos orgánicos). Finalmente, la tercera sección, nuevamente común para ambos cuestionarios, explicaba en qué consistía nuestro producto (esto se hizo recién en este apartado para no condicionar las respuestas previas), para a partir de esto entender dónde radica el valor construido por la marca y qué estilos se prefieren. En esta parte, los encuestados podían evaluar del 1 al 7 la creación de valor de cada atributo, permitiéndonos obtener resultados más precisos. A partir de la comparación de esta sección entre ambos segmentos, evaluamos a-posteriori si hubo alguna diferencia significativa entre ellos.

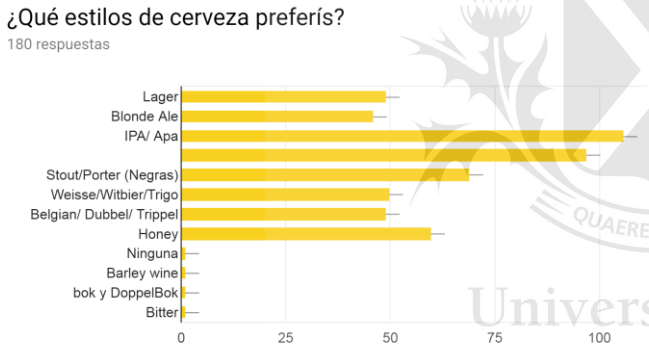
A continuación, se pueden ver los resultados que consideramos más relevantes para ambos cuestionarios, junto a una comparación entre preguntas cuando corresponde. La totalidad de los resultados se pueden encontrar en el anexo 5.

Tomadores de cerveza artesanal	Consumidores de productos orgánicos
	
Observamos una distribución etárea similar entre ambos grupos.	
	
La mayoría de las respuestas vienen de Zona Norte y CABA, seguidas por Zona Sur y Zona Oeste	
	
Hay un consumo regular en la mayoría de los casos.	

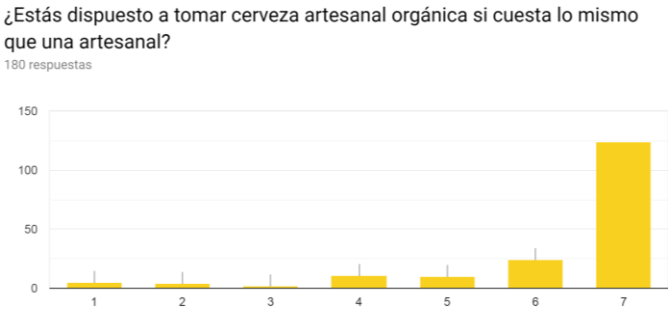


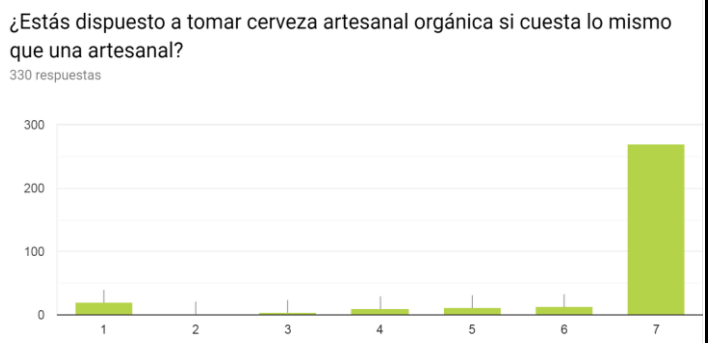


Los bares son los lugares donde más se consume cerveza, a diferencia de los productos orgánicos que se consumen más en los hogares. Se le prestará especial atención a la recarga de botellones para llevar la cerveza del bar a los hogares. En la modalidad de “growler”, que consiste en botellas recargables.



IPA, Scottish, Honey y Stout son los estilos más consumidos.

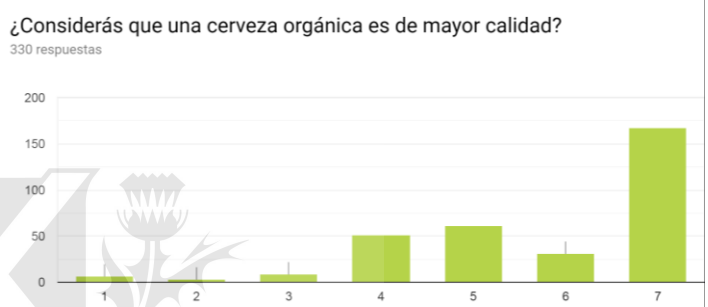




Hay gran disposición a consumir el producto en ambos grupos.

Universidad de San Andrés

El grupo orgánico tiene una mayor percepción de lo saludable que el grupo tomador de cerveza



El grupo orgánico tiene una mayor percepción de la calidad de la cerveza orgánica que el grupo tomador de cerveza

Ambos grupos valoran fuertemente la certificación orgánica

Universidad de SanAndrés

El grupo tomador de cerveza artesanal valora más el vaso customizado que el grupo consumidor de orgánicos	

A partir de estos resultados, entendemos que efectivamente sí existen estos dos segmentos a los que queremos apuntar. Describimos a ambos como residentes de CABA y Zona Norte, entre 18 y 60 años. Esto se puede ver con mayor profundidad en el Capítulo 4: Segmentación

Consumen cerveza artesanal o alimentos orgánicos con regularidad y están dispuestos a consumir cerveza artesanal orgánica si cuesta lo mismo que una cerveza artesanal.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS)

<table>
<tr><td rowspan="2">Sociedades Clave:
INTI</td><td>Actividades Clave:
Malteado
Producción
Comunicación</td><td rowspan="2">Valor:
Cerveza orgánica certificada
Apoyo a una empresa sustentable
Variedad Cervezas Saludable
Confiabilidad</td><td>Relación con clientes:
Contacto directo
Vínculo personalizado</td><td rowspan="2">Segmentos:
Consumidores de cerveza artesanal
Consumidores de productos orgánicos</td></tr>
<tr><td>Recursos clave:
Cebada orgánica
Certificación</td><td>Canales:
On-premise (Bares y Restaurantes)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estructura de costos:
Impulsada por el valor</td><td colspan="3">Fuentes de ingreso:
B2B, Venta de activos (barriles)</td></tr>
</table>

(Osterwalder & Pigneur, 2010)

Propuesta de valor: Value Proposition Canvas

Para profundizar áreas claves como la Propuesta de Valor y el Segmento, que están estrechamente relacionadas, hemos optado por utilizar el modelo de Value Proposition Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En este modelo, se buscará desarrollar una propuesta de valor que se ajuste a las características identificadas de los segmentos.

Osterwalder y Pigneur comienzan dividiendo al perfil del cliente en tres categorías. En primer lugar, encontramos los “requerimientos” (*customer jobs*), que son los elementos que el consumidor está buscando satisfacer. En segundo lugar se encuentran los “dolores”: aquellos aspectos que molestan al consumidor en la búsqueda de su satisfacción. En tercer lugar se encuentran las “ganancias”, que refieren a todo aquello que genera un beneficio o mejora la situación del consumidor.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Luego, los autores analizan los elementos de la propuesta de valor en sí, dividiéndolos también en tres categorías. La primera “producto y servicios” concierne a lo que va a ser ofrecido y de qué manera. La segunda, “calmantes”, refiere a cómo este producto va a calmar esos dolores que le pueden resultar indeseados al consumidor. Finalmente, la tercera, “creadores de ganancias” a cómo va a mejorar, satisfacer y alegrar a los consumidores el producto, cumpliendo y superando sus expectativas.

Segmento

Los dos principales segmentos los que se busca apuntar son los “Consumidores de cerveza artesanal” y a los “Consumidores de productos orgánicos”. Ambos son residentes de CABA y Zona Norte y tienen entre 18 y 60 años. Consumen cerveza artesanal o alimentos orgánicos con regularidad y están dispuestos a consumir cerveza artesanal orgánica si cuesta lo mismo que una cerveza artesanal. Estos consumidores, se pueden considerar de un poder adquisitivo medio/alto, acorde a su localidad y a los productos que consumen. Esta segmentación se puede ver en mayor profundidad en el Capítulo 4: Segmentación.

Continuando así con el Value Proposition Canvas, analizaremos el perfil del cliente diferenciando a los dos segmentos a los que se busca apuntar.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Consumidores de cerveza artesanal

Requerimientos: • Cerveza Artesanal • Variedad • Sabor • Aspecto • Calidad	Ganancias: • Diseño atractivo • Innovación
	Dolores: • Precios elevados • Limitada variedad

Requerimientos:

Amplia variedad de cervezas artesanales, de buen sabor, que respeten los atributos de su estilo (IPA, blonde, stout, scottish, etc.) de aspecto atractivo y sin sedimentos.

Dolores:

Precio elevado, normalmente de esas variedades que requieren un mayor tiempo de fermentación o precisan una mayor cantidad de lúpulos e/o ingredientes especiales en su elaboración.

Limitada variedad de estilos innovadores o diferenciados.

Ganancias:

Diseño atractivo de los vasos, posavasos y canillas.

Novedad y diferenciación dentro de las variedades de estilos ofrecidos.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Consumidores de productos orgánicos

<table>
<tr><td rowspan="2">Requerimientos:
• Producto orgánico
• Buen sabor
• Buen aspecto
• Precio acorde al segmento
• Certificación</td><td>Ganancias:
• Transparencia
• Confianza
• Presencia en eventos</td></tr>
<tr><td>Dolores:
• Certificación inexistente o informal
• Baja calidad
• Precio elevado</td></tr>
</table>

Requerimientos:

Variedad del producto orgánico, certificado y a un precio accesible, dentro de lo que está dispuesto a pagar el segmento.

Cerveza de buen aspecto y sabor acorde a las variedades que se ofrecen y lo que se considera aceptable en el mercado.

Dolores:

Productos que no estan certificados de manera oficial, tal como indica SENASA.

Productos de baja calidad, insulsos y de mal aspecto.

Precio elevado en relación a otros productos no orgánicos.

Ganancias:

Comunicación transparente de la marca, explicando sus prácticas de producción y el impacto que estas tienen.

Presencia en eventos relacionados al segmento.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Propuesta de Valor

<table>
<tr><td rowspan="2">Producto y Servicio :

• Cerveza artesanal
• Orgánica
• Certificada
• Innovación
• Disponible en bares y restaurantes</td><td>Creadores de Ganancias:

• Campañas publicitarias
• Vasos y posavasos customizados
• Presencia en eventos</td></tr>
<tr><td>Calmantes:

• Mismo precio
• Certificación oficial por Food Safety</td></tr>
</table>

Producto y servicio:

Ofrecemos una variedad novedosa, introduciremos al mercado nacional la cerveza artesanal orgánica certificada. Esta estará disponible en bares y restaurantes en formato de cerveza tirada (On-premise).

Calmantes:

Nuestro producto será ofrecido al mismo precio que las otras variedades convencionales de cerveza artesanal y contará con la certificación oficial de una institución habilitada por SENASA, en nuestro caso Food Safety.

Creadores de Ganancias:

En los bares y restaurantes se servirá el producto en vasos customizados, que a su vez contarán con posavasos personalizados.

Además, en las campañas publicitarias lanzadas por los distintos medios, se va a poder apreciar con suma transparencia las prácticas, iniciativas y el impacto en el medio ambiente de la organización. Asimismo, habrá presencia en eventos tales como Sabe la Tierra, la Feria del Productor al Consumidor en la Facultad de Agronomía. Todos estos contenidos se pueden ver en el Capítulo 4.

Universidad de San Andrés

Consideramos que nuestra Propuesta de Valor tiene un buen *"fit"* respecto a los dos principales segmentos aunque el valor percibido por cada uno sea distinto. Dado que, la posibilidad que les otorgamos es la misma y esta es, la de consumir un producto proveniente de una marca, que les brinda la tranquilidad y la certeza que está operando de una manera sustentable y acorde a los criterios de un producto orgánico, que a su vez es una variedad innovadora y accesible. De esta manera, se está cumpliendo con los *"requerimientos"* de los dos, respetando sus *"ganancias"* buscadas y evitando los *"dolores"* indeseados.

En síntesis, resolvemos un dolor o una insatisfacción en el caso de los consumidores de productos orgánicos, otorgándoles un producto acorde a sus demandas y por el otro lado proponemos la posibilidad de contribuir a la salud del consumidor y al cuidado del medio ambiente, sin ningún costo adicional, sumando una cerveza de buena calidad a esa variedad valorada por los consumidores de cerveza artesanal. Como vamos a desarrollar en el Modelo de Aaker (ver capítulo 4) le estamos ofreciendo a los segmentos beneficios funcionales con una cerveza de calidad, beneficios emocionales con la transparencia y confianza de la marca y beneficios auto-expresivos debido a la presente imagen de la marca y su carácter orgánico.

Universidad de SanAndrés

Canales

On-premise, formato barriles retornables de 50 litros en bares y restaurantes (por ejemplo, Brewhouse, Holzen Hops, y OnTap).

Relaciones con clientes

Principalmente dada por las redes y potenciado en el marketing digital. Habrá un *Community Manager* con altos niveles de *engagement* con la audiencia, para crear una comunidad de clientes fieles que conozcan en detalle, todos los procesos, de estándar orgánico, que respeta la marca. Además, para reforzar esto se ofrecerán visitas a la fábrica para poder conocer de primera mano los procesos de malteado/cocción, esta práctica resulta muy efectiva, como podemos ver en el caso de Bierhaus.

Recursos clave

La cebada orgánica certificada es un recurso clave que será brindado por MAPO (Movimiento argentino de Productores Orgánicos), que es el organismo que nuclea a gran parte de los 1148 productores orgánicos del país. Asimismo, será de suma importancia la certificación orgánica de nuestro producto, por parte del SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria). En nuestro caso, el servicio de certificación lo va a realizar Food Safety, certificador habilitado por SENASA, por razones económicas.

Actividades clave

Una de las actividades principales será el malteado de la cebada a baja escala llevada a cabo por nuestra planta. Vale destacar, que al tratarse de un negocio productivo todos los pasos de nuestro proceso se los podría considerar claves. El proceso productivo, está compuesto por el malteado de la cebada, la molienda de la malta, el macerado de este insumo, para obtener el mosto, el hervido y posterior enfriado, fermentación, embarrilado de cerveza, gasificación de los barriles, si es necesario, el despacho y entrega de este producto final, a los clientes
Vale aclarar que, estos dichos componentes se verán desarrollados en profundidad en la sección de procesos.

También, para realizar un mejor elaborado de la cerveza, consideramos crítico contar con la ayuda de un “brewmaster” que nos ayude a gestionar las recetas y mejorar los procesos.

Además, será fundamental una correcta comunicación de la propuesta de valor ya que nuestro producto se venderá a través de intermediarios. Para esto último,-- uno de nosotros tendrá el rol de *Community Manager* con un alto nivel de *engagement* en las redes sociales. Esto en gran parte va a alimentar el volumen y la lealtad de nuestros clientes, lo que se traduce en un flujo de fondos, de mayor monto y confiabilidad. Esto se verá desarrollado en mayor profundidad en la sección de finanzas. También se verá explicado allí la situación de costos y precios del producto final, con sus posibles oscilaciones debido a su dependencia de la tasa cambiaria respecto a la moneda estadounidense.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Sociedades clave

Resulta de gran importancia aliarnos con INTI Cereales y Oleaginosas quién nos brindará asesoramiento respecto del malteado a baja escala. Ellos ya tienen una maltería modelo desarrollada y nos comunicaron que están a nuestra disposición para brindarnos ese know-how.

Fuentes de ingreso

Los ingresos vendrán dados por la *venta de activos*. Se venderá la cerveza en barriles de 50 litros, cobrando por el litro lo mismo que los productores más caros, dado que nuestros procesos e insumos, también lo son.

Estructura de costos

Impulsada por el valor. Es un producto de nicho, se realizan procesos que son más costosos en promedio al resto de los productores y por consiguiente los costos son mayores.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 4: Plan de Marketing

Segmentación:

Luego de la investigación de mercado, pudimos entender que efectivamente existen los dos segmentos a los que queremos apuntar. Los mismos se encuentran desarrollados a continuación.

Tomadores de cerveza artesanal

Estos individuos residen en Zona Norte y CABA, tienen entre 18 y 60 años y consumen cerveza artesanal por lo menos una vez por semana, principalmente en bares y reuniones sociales, con sus amigos y/o pareja. Consumen estilos de cerveza que se alejan bastante de las rubias industriales y si no pueden tomar cerveza artesanal suelen consumir cervezas premium (Heineken, Stella Artois, Warsteiner, etcétera).

Más allá de la alta predisposición a probar la cerveza orgánica si cuesta lo mismo que la convencional, por medio de charlas informales con consumidores, entendemos que estos prestan especial atención a los nuevos estilos que aparecen en los *pizarrones* de los bares, preguntando con qué lúpulos y maltas están hechos y mirando sus *estadísticas vitales* como IBUs (unidad de amargor), porcentaje de alcohol, densidades y color.

Entendemos que la novedad y la diferenciación del resto son atributos muy valorados ellos. Estos individuos buscan variedad de estilos y no tienen problema en pagar más (en comparación con las cervezas industriales) para conseguirlo.

Para posicionarnos frente a esto, habrá que emplear el uso de stickers para la pizarra y posavasos personalizados en los bares, donde más allá del logo de la marca, se explique en detalle la materia prima y los procesos utilizados en cada estilo. Asimismo, se deberá hacer énfasis en nuestros procesos y la parte técnica desde la campaña de marketing online. Mediante redes sociales, se podrán realizar videos en vivo de cocciones/malteado, explicando nuestros ingredientes, recetas y por qué somos distintos. La certificación orgánica de nuestra cerveza será la que certifique la veracidad de estas campañas. De este modo, estaríamos posicionándonos como una opción refinada y novedosa, entendiendo que esto es algo que valoran los individuos de este segmento.

Consumidores de productos orgánicos:

Universidad de San Andrés

Estos individuos residen principalmente en Zona Norte y CABA y tienen entre 18 y 60 años. Consumen productos orgánicos una o más veces a la semana, en distintas variedades, ya sea alimentos crudos, cocidos, fermentos, bebidas alcohólicas e infusiones. Piensan a los alimentos orgánicos como mejores para la salud y el medio ambiente, y creen que tienen mejor sabor que los que no lo son. Mediante conversaciones informales con ellos, entendemos que no sólo consumen el producto en sí, sino toda la historia previa que tuvo el producto antes de llegar a ellos. Además sienten al alimento como un complemento del estilo de vida que siguen, donde predomina la realización de actividad física y en ocasiones yoga. Suelen atender a eventos y ferias relacionados con su estilo de vida, muchas veces informándose a través de redes sociales (nos comentaban el uso de grupos de whatsapp y de facebook para compartir e informarse acerca de eventos, recetas y productores). Compran los alimentos en tiendas especializadas y ferias tales como Sabe la Tierra, la Feria del Productor al Consumidor en la Facultad de Agronomía y Tina&Co, donde también adquieren especias y condimentos para ampliar sus recetas.

Nos posicionaremos ante este segmento comunicando que nuestro producto es más saludable, rico y bueno para el medio ambiente. Pensamos realizar esta comunicación de manera indirecta, a través de posts informativos acerca de los beneficios de lo orgánico para la salud y el medio ambiente, mencionando nuestra cerveza al pasar (para que no sea una publicidad más y por la información recibida ellos lo compartan, algo que ya hacen otros productores de alimentos orgánicos). Asimismo, no descartamos tener presencia en eventos donde atienda este segmento. De este modo, nos posicionaríamos como no sólo como la única cerveza orgánica del país, sino también como una más saludable, con mayor sabor y que cuida el medio ambiente.

Por la manera en que buscamos posicionarnos ante nuestros segmentos, condicionamos la imagen de nuestra marca, pero vale destacar que cada uno de nuestros esfuerzos es coherente con el de la marca deseada. Como ejemplo, podemos ver como la cualidad de intriga por lo innovador de los tomadores de cerveza artesanal, va a ser una característica tomada en cuenta para la imagen que construiremos como marca con el fin de fidelizar y penetrar de mejor manera en este segmento. Inclusive, no solo estamos generando un nuevo producto, sino que también, una nueva forma de comunicar con apertura y transparencia, que va a

continuar construyendo la confianza entre Cambalache y el consumidor. Este tipo de relación consideramos que es una de las claves dentro de los conceptos que buscamos transmitir como marca y que se ve como un beneficio emocional y autoexpresivo para el segmento de consumidores de productos orgánicos, que vamos a desarrollar en mayor medida a continuación. Posteriormente, para desarrollar y aclarar cada uno de los elementos y la configuración de nuestra marca vamos a utilizar el Modelo de Aaker.

Propuesta de valor (Aaker)

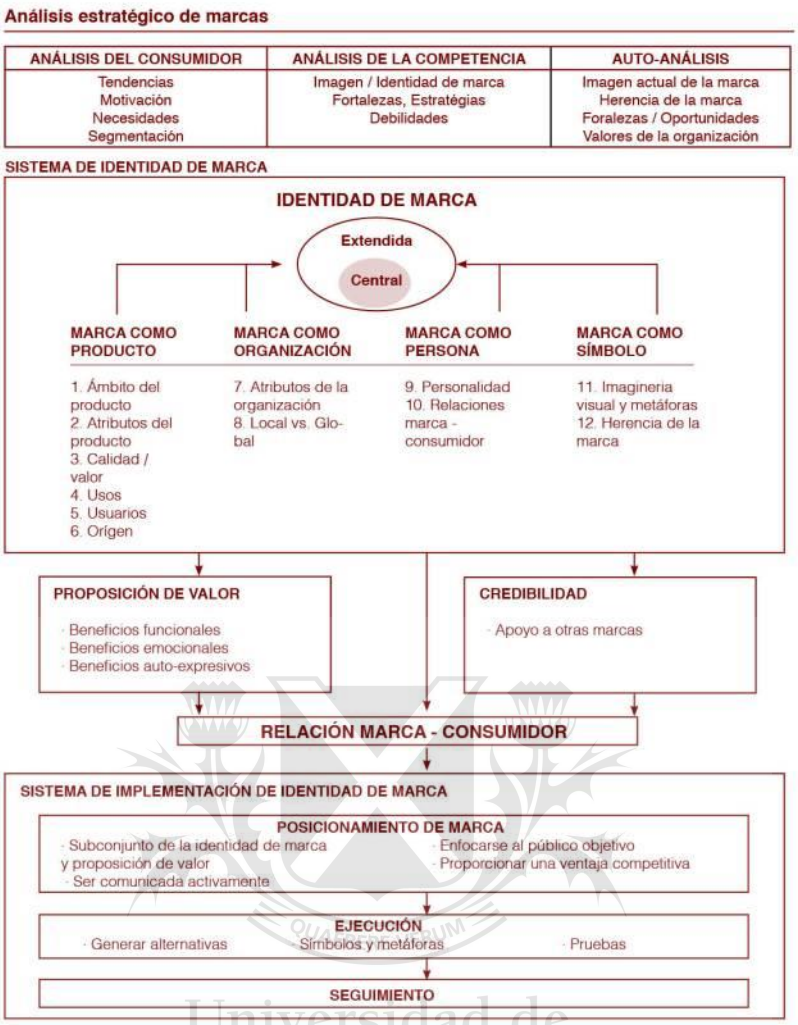
Con este modelo, buscaremos desarrollar nuestra identidad de marca. Esto nos va a permitir identificar en qué situación se encuentra la imagen de la organización, para luego fortalecer su propuesta e imagen. Este plan se puede ver desarrollado en siguiente capítulo donde queda reflejada nuestra propuesta de valor.

El marco de análisis que vamos a utilizar fue desarrollado por David Aaker (2011), este es el "Modelo para construir la identidad de marca". El mismo se puede subdividir en tres etapas, comprendidas por Análisis estratégico de la marca, Sistema de Identidad de la marca y Sistema de Implantación de Identidad de marca. Siendo que en esta sección intentaremos definir nuestra Propuesta de Valor y la Relación Marca – Consumidor, nos vamos a concentrar en la segunda etapa.

En primer lugar, encontramos al *Análisis estratégico de marca*, que fue abarcado en gran parte por los capítulos previos del plan de negocios (Capítulo 1: Introducción, Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación del Mercado, el actual Capítulo 3: CANVAS).

Se desarrollará el *Sistema de identidad de marca*, en donde vamos a desarrollar los elementos que componen a la marca, estos se encuentran divididos en cuatro grupos, en donde se la ve a la marca con un prisma distinto. A partir de estos elementos, que constituyen a nuestra marca, pasamos a definir nuestra Propuesta de Valor, que está constituida por los beneficios funcionales, emocionales y auto-expresivos que conlleva nuestra imagen. Así también, acorde a lo previamente desarrollado, definiremos la Relación Marca-Consumidor.

En tercer lugar, el Sistema de Implementación de *identidad de marca*, que no desarrollaremos en este apartado puesto que sus elementos ya han sido desarrollados a lo largo de este capítulo.



Universidad de SanAndrés

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Imagen / Identidades Fortalezas, Estrategia y Debilidades

Al ser la primera cerveza artesanal orgánica certificada nos diferenciamos notablemente de los otros productores nacionales. Como ya mencionamos en la sección Benchmark del capítulo 1, en el caso nacional nuestro competidor más cercano, en gran disonancia al mercado global, es poco profesional, sus productos cuentan un diseño básico, y como consecuencia de todo esto resulta en un producto poco confiable. Sin embargo, es real la posibilidad de cervezas orgánicas importadas, pero esto representa una inversión en dólares para el importador y un costo dolarizado para el consumidor, con lo que, en la situación actual de la Argentina, vemos poco atractiva esta opción para los dos involucrados.

AUTO-ANÁLISIS

Imagen actual de la marca

Se trata de un emprendimiento nuevo que está por desarrollarse, por ende no tiene una imagen consolidada en el mercado. Sin embargo, tenemos cierta inercia por las imágenes y el nombre que optamos por utilizar.

Herencias de la marca

Tal como mencionamos previamente, heredamos ciertos atributos por el nombre de nuestra marca: Cambalache. El mismo es uno de los tangos más conocidos en Argentina y por ende que nuestra marca se llame así evoca a los sentimientos de tradición y pertenencia a Buenos Aires con su cultura porteña.

Al mismo tiempo, en nuestro logo, se buscó transmitir la riqueza y calidad de los recursos naturales provenientes de las provincias de la Argentina. Resaltando con un diseño elegante un lúpulo, un ingrediente clave para conseguir el sabor y el aroma de la cerveza.

Fortalezas Oportunidades

Contamos con la oportunidad de poder definir nuestra imagen en base a lo que consideramos valioso para nuestros segmentos y la oportunidad de suplir el nicho que estaba siendo previamente desatendido, trasmitiendo la oferta desde nuestra marca.

Valores de la organización

Nuestros valores son acordes a las demandas de nuestro segmento y producto, principalmente podemos identificar la calidad, transparencia y la sustentabilidad como los valores característicos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Identidad de la marca

Marca como producto

1. Ámbito del producto

El producto tratado por Cambalache es el de la cerveza artesanal orgánica certificada. Este se va a encontrar en bares de cerveza artesanal, donde el consumidor tiene múltiples canillas para elegir. Cabe señalar que, aunque se encuentre en un ámbito de productos variados, el nuestro se diferencia por su procedencia y su certificación, siendo diferenciales muy valorados por nuestro segmento. Al ser el único producto que se va a comercializar en un principio, consideramos que esto va a definir la marca en gran medida como el único productor con sus características y como pioneros dentro de las cervezas orgánicas certificadas.

2. Atributos del producto

Los atributos que la marca relaciona con su producto, son la confiabilidad y la calidad. En este caso el consumidor sabe con certeza que, lo que va a recibir es orgánico y no un producto o una marca que se hace pasar por algo que no es. Vale destacar que al tratarse de un producto orgánico, este no se ve alterado por agroquímicos nocivos y esta misma cualidad contribuye al cuidado del producto final y las tierras donde se elaboraron cada uno de los insumos, como la cebada y el lúpulo. Tal como desarrollamos en los capítulos previos, un producto orgánico posee atributos atractivos para nuestro segmentos pertinentes.

3. Calidad / valor

En Cambalache se pone a la calidad como una prioridad a lo largo de todos sus procesos, para que en la eventual saturación y posterior depuración del mercado, esta marca perdure por su calidad y su diferenciación. Sumado a esto, la certificación de un tercero, es valorada por nuestro segmento y sirve como sello de calidad. Así también, consideramos que el cuidado a la calidad del producto, es valorada en gran medida por el cliente, intermediario y los certificadores, con lo que buscamos obtener la certificación con mayor facilidad si se respetan estas cualidades.

4. Usos

El uso y consumo del producto se considera y recomienda en moderación, dado que se trata de una bebida alcohólica. También la marca busca explicar mediante sus campañas publicitarias, que significa el uso y consumo de un producto orgánico, en tanto a su apoyo al medio ambiente y al cuidado del individuo. Así generando en la marca una imagen protectora y de cuidado de la marca con el individuo.

5. Usuarios

La marca tiene como usuarios a consumidores finales, mediante intermediarios dispuestos a dar lugar a alternativas orgánicas como la nuestra. Estos se caracterizan, por un lado, por buscar algo distinto en tanto a consumidores de cerveza artesanal y, por el otro, consumidores de productos orgánicos que buscan una variante que cumpla con sus exigencias, que actualmente no están siendo satisfechas.

6. Orígenes

La marca se ve fuertemente relacionada a la Argentina, esta es una decisión estratégica, considerando a nuestro país como un lugar de insumos de alta calidad y

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

una fuerte herencia cultural, con elementos elegantes como el tango. Vale destacar que somos el segundo país con más terreno dedicado a los productos orgánicos y país de alta calidad de insumos, una relación importante para resaltar nuestras cualidades como marca y producto para el segmento.

Marca como organización

7. Atributos de la organización

Al no contar con una historia y ser una nueva empresa, contamos con lo oportunidad de moldear nuestra organización, acorde a los valores deseados como institución. Como ya mencionamos previamente, nuestros valores son la honestidad (transparencia), calidad y sustentabilidad. Vale aclarar que todos estos van a ser desarrollados e implementados mediante los procesos de fabricación y en el trato con los intermediarios y clientes. Luego, serán comunicados a través de videos en nuestras campañas de marketing digital y en los reversos de los posavasos.

8. Local vs. Global

Nuestra marca se va a focalizar en su funcionamiento a nivel local, ya que comercializar nuestro producto a nivel global representa un desafío logístico demasiado grande para la etapa en la que nos encontramos. Sin embargo, en tanto a gestión y calidad (diseño, producto estandarizado, entregas, certificaciones), buscaremos cumplir con las exigencias globales, para fortalecer nuestro posicionamiento a nivel nacional. Entendemos que esto ayuda al posicionamiento de la marca, donde productores importantes como El Galpón de Tacuara incluso comunican esta filosofía con carteles y remeras que dicen “Think Global, Drink Local”.

Marca como persona

9. Personalidad

Consideramos de suma importancia presentarnos como un ente profesional, formal, novedoso y consciente, para transmitir confianza a nuestros intermediarios y consumidores finales. Al ser una organización nueva, de jóvenes y emprendedores serios, vemos a nuestro alcance estas cualidades.

10. Relaciones marca – consumidor

Buscamos que la relación con el cliente sea cálida y honesta, para poder satisfacer la necesidad del consumidor y recibir el *feedback* de este. Para construir esta confianza, buscaremos mantener mucha cercanía uno a uno con los usuarios de

Facebook e Instagram gracias a los altos niveles de *engagement* que tendrá nuestro *Community Manager* con ellos.

Marca como símbolo

11. Imaginería visual y metáforas

Mediante nuestro logo, nombre y gestión, buscamos apelar al inconsciente colectivo para construir una imagen de producto argentino, de calidad y confiable. Estos aspectos van a ser resaltados a lo largo de la experiencia del consumidor, por su presencia, en los vasos, posavasos y en los stickers, en donde se va a poder ver el logo, junto información de nuestros procesos de fabricación y el diferencial que tienen.

12. Herencia de la marca

Como se ha explicado en la sección de auto-análisis, al ser una marca nueva, no se cuenta con una herencia más que la del nombre y el logo, que vienen cargados con la cultura porteña y la calidad y riqueza de los recursos naturales del país.

Proposición de Valor

Beneficios funcionales

Los beneficios funcionales de nuestro producto, son la saciedad de las ganas de tomar una cerveza, para alguien que busca probar algo nuevo o un consumidor que busca consumir productos orgánicos en este entorno. Consideramos que nuestros segmentos no se focalizan en este aspecto, porque en sabor y calidad, se pueden encontrar cervezas similares.

Beneficios emocionales

En tanto a los beneficios de las emociones generadas a partir de consumir nuestro producto, se encuentra la gratificación y la tranquilidad de haber apoyado a una marca que se sabe con certeza que se preocupa por el medio ambiente. También se encuentra presente la sensación de saciedad y satisfacción propias de una cerveza de alta calidad, pero consideramos que nuestro diferencial es la sensación de tranquilidad y gratificación de apoyar a una empresa sustentable.

Beneficios auto-expresivos

En la acción de elegir y consumir nuestro producto se transmite una imagen de una persona que se preocupa por el medio ambiente y su salud, como, así también se transmite la idea de alguien, que sabe y es experimentado respecto a los productos orgánicos y/o la cerveza artesanal.

Credibilidad

Apoyo a otras marcas

Al tratarse de una nueva marca, buscaremos crear credibilidad, estando presente en eventos reconocidos por nuestros consumidores, trabajando con otras cervecerías reconocidas como Bierhaus y Juguetes Perdidos, y buscando que personas con influencia en el ámbito hagan menciones sobre nuestro producto. Tenemos en cuenta que estos objetivos representan un costo, que es incluido dentro de los "Gastos de Marketing" estipulados en el estado de resultados.

Relación marca - consumidor

Buscamos tener una relación transparente, que genere confianza en el consumidor final y nuestros intermediarios, para generar la sensación de tranquilidad, satisfacción y lealtad, de nosotros para con los bares y de los consumidores con nuestra marca y producto. Siguiendo un concepto central de Aaker, buscamos generar un "imprescindible" dentro de nuestros segmentos, sumando al producto atributos que ningún competidor ha proporcionado y resultan claves para el consumidor. El objetivo de este atributo "imprescindible" es que cuando se busque un producto en nuestra categoría, se le exija al oferente que posea este atributo para ser considerado válido, en nuestro caso la certificación.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Marketing Mix:

Para esta sección, nos basaremos en las 4P´s de Mc.Carthy, donde se explica al mix de marketing desde Producto, Precio, Producto y Promoción. (Kotler, 2012, p. 25)

Marketing Mix	
Producto:	**Promoción:**
Cerveza Artesanal Orgánica Certificada	Equipo de Ventas y Campaña Marketing online
Precio:	**Plaza:**
$80/litro	Bares, On premise, Zona Norte y CABA

Producto:

La cerveza artesanal orgánica es aquella que cumple con estos 3 requisitos a la vez.

Cerveza: según el código alimentario, se entiende por cerveza a "la bebida que se obtiene por fermentación alcohólica de un mosto elaborado con cebada germinada sola o en mezcla con otros cereales (malteados o no), substancias amiláceas o transformadas, lúpulo, levadura y agua potable."

Artesanal: consideraremos artesanal a la cerveza hecha por pequeños productores, en donde la prioridad no es la optimización de los costos, sino en las cualidades organolépticas del producto. Estas se refieren a todos los elementos relacionados con la textura, olor, color y temperatura. En la misma línea, no se realiza un único estilo, sino que hay varias variedades e incluso estilos *one-off (se producen una sola vez)*.

Orgánico: según SENASA, se entiende por orgánico "a todo sistema de producción sustentable en el tiempo, que mediante el manejo racional de los recursos naturales, sin la utilización de productos de síntesis química, brinde alimentos sanos y abundantes, mantenga o incremente la fertilidad del suelo y la diversidad biológica y que asimismo, permita la identificación clara por parte de los consumidores, de las características señaladas a través de un sistema de certificación que las garantice."

Nuestra idea es producir cerveza artesanalmente, empleando cebada orgánica malteada por nosotros mismos. Esta se venderá a bares y restaurantes en barriles de acero inoxidable de 50 litros, cedidos en comodato.

Respecto de los estilos, por la información recabada en la investigación primaria, vemos que hay 4 variedades predominantes, siendo estos los mismos tanto para el grupo *tomadores de cerveza* como para el de *consumidor de productos orgánicos*. Estos son:

IPA/APA: cerveza muy lupulada, amarga y con aroma y sabor frutal producto de las adiciones tardías de lúpulo.

Red Ale/Scottish/Irish Red: estilo de color ámbar/rojo, suave, con cierto dulzor producto de las maltas caramelo.

Stout/Porter: cervezas negras, con aroma y sabor a café/chocolate producto de las maltas tostadas.

Honey: estilo claro, suave y de bajo amargor. Presentan un dejo dulce producto de la adición tardía de miel, que imparte aromas propios de la misma.

Precio:

Siendo que nuestro modelo de negocio es “B2B” y no “B2C”, nuestros clientes no serán los tomadores de cerveza sino los establecimientos que se la venden a ellos. A lo que nos referimos con “B2B” es a las transacciones entre intermediarios o productores, a diferencia de los “B2C” que se trata de una transacción entre un ente, ya sea productor o intermediario y el consumidor final.

Para fijar el precio que se les ofrece a nuestros clientes, habrá que poder adecuarse tanto a la estructura de costos propia, como la del mercado donde se compite, en nuestro caso, el de las cervezas artesanales.

Desde la perspectiva de nuestra propia estructura de costos, el precio nunca podrá estar por debajo de los costos de producción. Además, habrá que tener en cuenta aquí el margen que debemos ganar para que el proyecto sea atractivo. Este análisis se encuentra en la parte de sección de finanzas.

En relación a la estructura de costos de nuestros clientes, gracias a las charlas que tuvimos con la gente de Holzen Hops, comprendimos que los establecimientos pagan distinto precio por distintas cervezas, pero luego cobran lo mismo por vaso al cliente. Para obtener un margen similar, lo que hacen es entregar a las cervezas que cuestan más por litro en copas más pequeñas. Asimismo, es una práctica común excluir a estas del happy hour. Consiguientemente, creemos que podemos cobrar lo mismo que se cobra por los estilos más caros de las cervecerías con más renombre, considerando nuestro diferencial competitivo. Esto significa cobrar $80/litro, vendiendo en barriles de 50 litros. El barril en sí se entrega en comodato a la cervecería.

Promoción:

La fuerza de ventas será propia, y estará constituida en primera instancia por Matías Gesang y Federico Anselmo (ver sección Equipo). Inicialmente se buscará vender en los bares como Holzen Hops, Bonita, Pura y OnTap, donde se conoce a los dueños. Luego se procederá a vender donde se generen vínculos comerciales por el equipo.

Como hemos visto previamente en el apartado Precio, habrá distintos precios por estilo, y nuestro producto estará en copas de menor capacidad, aumentando el ingreso por litro al bar, y permitiéndole a éste pagar más por litro de nuestro producto en comparación con otras cervezas.

Para lograr esto, se darán en comodato dichas copas, que estarán serigrafiadas con el logo de Cambalache. Asimismo, se les brindarán posavasos customizados con nuestra marca. Gracias a las encuestas, entendemos que esto agrega valor al consumidor (especialmente al segmento tomador de cerveza). Esto también aumentará el *awareness* de la marca.

Campaña de Marketing: Parte del desarrollo de la campaña de marketing se encuentra desarrollado en el capítulo 2, al final de la investigación de mercado. Con el presupuesto pautado en el plan de finanzas, se realizará una campaña de marketing online, focalizada en nuestros dos segmentos. La misma se hará mayoritariamente a través de Facebook e Instagram Ads, y en menor medida Google Ads con la intención de educar al consumidor y posicionar nuestra marca tal como desarrollamos en el Modelo de Aaker. Asimismo se realizarán campañas de marketing tradicional en eventos relacionados a la industria.

Para ambos segmentos, se buscará comunicar el valor de lo orgánico frente a las cervezas tradicionales, explicando que Cambalache es la única cerveza orgánica certificada de Argentina.

En relación al segmento “consumidor de productos orgánicos”, se buscará poner especial énfasis en las áreas que de acuerdo a las encuestas parecen agregarles mayor valor: nuestro producto es más saludable y de mayor calidad que el resto. Asimismo contribuye al cuidado del medio ambiente, algo que se puede mostrar con videos y entrevistas a los productores de la cebada orgánica. Aquí también se mostrará que comprando nuestro producto se está apoyando a estos productores.

Con respecto al segmento “consumidor de cerveza artesanal”, se pondrá el énfasis en que nuestro producto cuenta con un diferencial premium frente a la mayoría de la competencia: más allá de la certificación orgánica, se sirve en copas propias con la serigrafía de la marca, algo valorado por este segmento en las encuestas.

Finalmente, se buscará promocionar Cambalache en eventos que vayan en línea con el posicionamiento premium orgánico; la idea será estar presentes en ferias tales como Sabe la Tierra y en festivales tales como Masticar, Buenos Aires Market, MAPO, Festival CerveceAr y la Fiesta de la Cerveza Artesanal.

Plaza:

Nuestra cerveza se venderá en formato *on premise* (tirada, para consumir en el local donde esté disponible). No se atenderá el canal *off-premise* en un principio (cerveza en botellas, para que la gente consuma fuera de los locales), ya que tienen un margen menor y plantean mayores dificultades, tanto de producción como de logística. A futuro se reconsiderará esta opción, cuando ya estemos más desarrollados en el mercado.

Respecto a la venta *on premise*, esta se focalizará en los bares de Zona Norte y CABA ya que, dentro de las personas cuestionadas, allí se encuentra la mayor distribución de consumidores de cerveza artesanal y/o productos orgánicos. Convenientemente, es en esta región geográfica donde poseemos la mayoría de contactos con los bares.

Como mencionamos anteriormente, la venta de la cerveza se hará en barriles de 50 litros que serán entregados en comodato a los establecimientos. Estos serán transportados por nosotros mismos o nuestro empleado en el furgón refrigerado propio.

Respecto a los bares, preliminarmente creemos que estos pueden ser: Holzen Hops Olivos, Holzen Hops Nuñez, On Tap Belgrano, On Tap Vicente Lopez, On Tap Retiro, On Tap Recoleta, Birra Way Vicente Lopez, Cervelar Belgrano, Cervelar Colegiales, Lowells Biergarten San Isidro, Vasilly Zatec San Isidro, Brewhouse Nuñez, Bierlife San Telmo, Pentos Villa Devoto y Lagerhaus Villa Devoto. Cabe aclarar que esta lista puede cambiar a medida que se vaya desarrollando el proyecto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Operaciones del Negocio

Para la redacción de este capítulo, se utilizó a modo de consulta, el texto de Krajewski, Ritzman, & Malhotra, Administración de Operaciones (2008)

En un momento de depuración del mercado, en la que podemos identificar una suba de los costos operativos, tanto insumos y mano de obra, es necesario tener una fuerte filosofía de procesos y mejora continua, para ser competitivos y sobrevivir dentro de esta industria de la cerveza artesanal. Vale destacar, que consideramos que dentro del ciclo de vida de esta industria, esta se encuentra en la etapa de crecimiento. Nos encontramos en esta situación porque el porcentaje de la industria no llegó a niveles parecidos de otros países con similitudes culturales. En estos países como Brasil 7% o Estados Unidos 12%, donde la industria cervecera artesanal tiene mayor antigüedad, podemos identificar porcentajes mayores que en Argentina por lo que esperamos crecimiento y la seguimos considerando una oportunidad atractiva.

En tanto a la relación de nuestro producto con las operaciones del negocio, tenemos en claro que al tratarse de un producto orgánico, se debe contar con un alto grado de estandarización y calidad. Mediante el desarrollo de la organización se va a buscar desarrollar la calidad consistente como una capacidad competitiva. El objetivo es, no contar con errores en la producción de la cerveza, para que a partir de este proceso acorde a las BPM y las normas establecidas por SENASA, se pueda obtener la certificación orgánica, la habilitación del establecimiento y la respuesta deseada por parte de los clientes y los consumidores finales.

Ubicación de planta

La planta va a tener un layout modelo que se puede obtener de muchos sitios tal como foros cerveceros, consultores o guías públicas de BPM. Por ejemplo, la “Guía de BPM para Pequeños Establecimientos Cerveceros” del Ministerio de Agroindustria (2015). Sin embargo, se debe tomar la decisión de dónde localizar la planta de manera estratégica. Es por esa razón que decidimos que era de suma importancia analizar en mayor medida nuestro segmento.

Mediante esta profundización en los segmentos, pudimos identificar que agregando a los clientes de Zona Norte y CABA, se obtiene la mayoría de los potenciales consumidores. En el caso de la cerveza artesanal, con una fuerte concentración del 51.10% en Zona Norte y en el caso de los productos orgánicos, con una concentración del 30.00% en CABA. El hecho de que nuestros clientes se concentren en esas zonas deja en claro que para reducir los costos de logística y adquisición del producto, por parte del cliente, es necesario priorizar una zona cercana a estos dos barrios.

En segundo lugar, también tenemos que priorizar el acceso a dicha planta para que el ingreso y egreso de mercadería sea lo más eficiente posible. Para que este sea el caso, priorizamos tener la planta próxima a alguna autopista, tal como panamericana o general paz. Esto permitirá realizar el acceso de camiones provenientes de MAPO y el despacho de barriles a clientes con mayor facilidad.

Procesos:

Recepción y compra de insumos

Los insumos van a ser entregados por la entrada secundaria de la planta, en donde serán llevados al cuarto de inventarios, en donde mayormente se separará la cebada orgánica del resto de productos. Esto se debe a que, la cebada no se encuentra lista para la producción (falta malteado) y el resto, ya se encuentran listos para la producción, siempre y cuando sea posterior a una higienización.

- En esta etapa del proceso es clave el control de calidad y la higienización de los insumos, para ser coherentes con nuestra capacidad competitiva, de calidad consistente. Si no se procede de esta manera, se puede echar a perder nuestro producto, ya que es susceptible a contaminaciones, y si esto sucede, se perjudican el rendimiento de los procesos y la relación con los clientes.

Los insumos van a tener distintas procedencias de acuerdo al entorno macroeconómico, dado que mayoritariamente son *commodities* y también se puede optar por productos importados.

Los insumos necesarios para la producción son:

- Cebada orgánica
- Lúpulo
- Agua

- Levadura
- Barriles de 50 litros
- Insumos especiales (frutos rojos, maracuyá, aromáticas, etc.)

El lúpulo y la levadura pueden no provenir de MAPO o inclusive de proveedores orgánicos en el caso de que no se pueda obtener una variedad de este tipo y sea menor al 5%, de acuerdo con la resolución efectuada por SENASA.

Malteado

Esta etapa se encarga de tomar la cebada, comenzar la germinación y cortar este proceso con el secado y tostado del grano. Esto permite que las enzimas transformen el almidón del grano en azúcares, que en la etapa posterior serán claves para la fermentación.

Esto se va a llevar a cabo en una zona limpia, en la malteadora construida a partir de los modelos del INTI. La misma tendría una capacidad de 1.250 kg/lote. El proceso, desde que se introduce la cebada, hasta que sale la malta tarda entre 7 y 10 días.

Molienda

Siguiendo las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), se realizará la molienda en un ambiente separado al del bloque de cocción.

El proceso consiste en poner en la tolva del molino de rodillos la malta proveniente de nuestro sector de malteado, y a partir de esto, molerla. La malta molida será traslada a través de un tubo de pvc con un tornillo sinfín a la olla de macerado.

Preparativos

Esta etapa se encarga de la preparación de todos los insumos para no demorar y alterar los tiempos del proceso, que impactan en gran medida sobre el producto. En este se va a colocar cada insumo en su estación, con su higienización y cantidad correspondiente, para que el personal que lleva a cabo el proceso no se tenga que preocupar por la receta, ya que eso lo va a definir el brewmaster. Vale aclarar, que esto se va a realizar a partir de una orden de compra efectuada por el cliente, que ya tuvo una respuesta, mediante una orden de venta, todo mediante nuestro CRM (Customer Relationship Management). Es recién en ese momento, en que se preparan los insumos de cada estación y se verifica que haya inventario disponible.

Limpieza

Vale destacar que acorde a nuestro producto, los insumos de limpieza van a ser de origen natural y para sanitizar los equipamientos correspondientes se utilizará alcohol de graduación 70 y otros productos naturales.

Además del alcohol 70, se usarán agentes limpiadores ácidos y alcalinos, que si bien son de procedencia química, no entran en contacto con el producto. Estos, no son de origen natural, pero son imprescindibles al proceso.

Macerado

En esta etapa del proceso se va a llevar el agua a una temperatura entre 65°C 69°C dependiendo del estilo. Después de dejar reposar unos 90 minutos a esa temperatura, ya vamos a contar con un “mosto”, que es la base de nuestra cerveza. En este líquido dulce, como un té, se encuentran las azúcares y propiedades necesarias para la fermentación.

Posteriormente se debe filtrar la olla para que no queden restos de granos que puedan tapar las mangueras de nuestro circuito cerrado de producción.

Hervido

Esta etapa comienza con el hervido del mosto en una olla, con los agregados de lúpulo/extras. Se hervirá durante 60 minutos, y durante este tiempo se irán agregando los lúpulos en tiempos/cantidades distintas dependiendo de la receta.

Enfriado

Una vez colocada las mangueras correspondientes, se debe proceder a circular el concentrado por las placas enfriadoras. Se enfriará hasta 30°C con placas donde pasa agua corriente, y luego el resto será con agua glicolada proveniente del banco de frio. A partir de ahí se trasladará el mosto al fermentador.

Fermentación

Una vez en el fermentador, se procede a inocular la levadura correspondiente y se cierra el fermentador, en donde se va a dejar el mosto fermentando por unas dos semanas. En esta etapa lo que va a suceder es la transformación de las azúcares en alcohol y en CO_2 que gracias al tipo de fermentador utilizado (unitank), que

permite mantener en el fermentador el CO2 necesario para el gasificando de la cerveza.

Embarrilado y gasificación

En esta etapa del proceso se debe asegurar que el barril de 50 litros y la “lanza” del barril estén perfectamente higienizadas. Posteriormente se les debe hacer un barrido de CO2, para evitar que ingrese oxígeno al barril, oxide y contamine la cerveza que va a contener este recipiente. Una vez realizado el barrido, se traslada la cerveza desde el fermentador a barril, vertiendo el líquido al fondo, sin oxigenarlo, ya que esto echaría a perder la cerveza.

Una vez terminado el embarrilado, se procede a conectar al barril con un tanque de CO2 mediante un conector g. Una vez que se verifique que está correctamente conectado, se procede a abrir las válvulas del tanque para que este le dé una presión de unos 2 bares al recipiente, gasificando perfectamente nuestra cerveza.

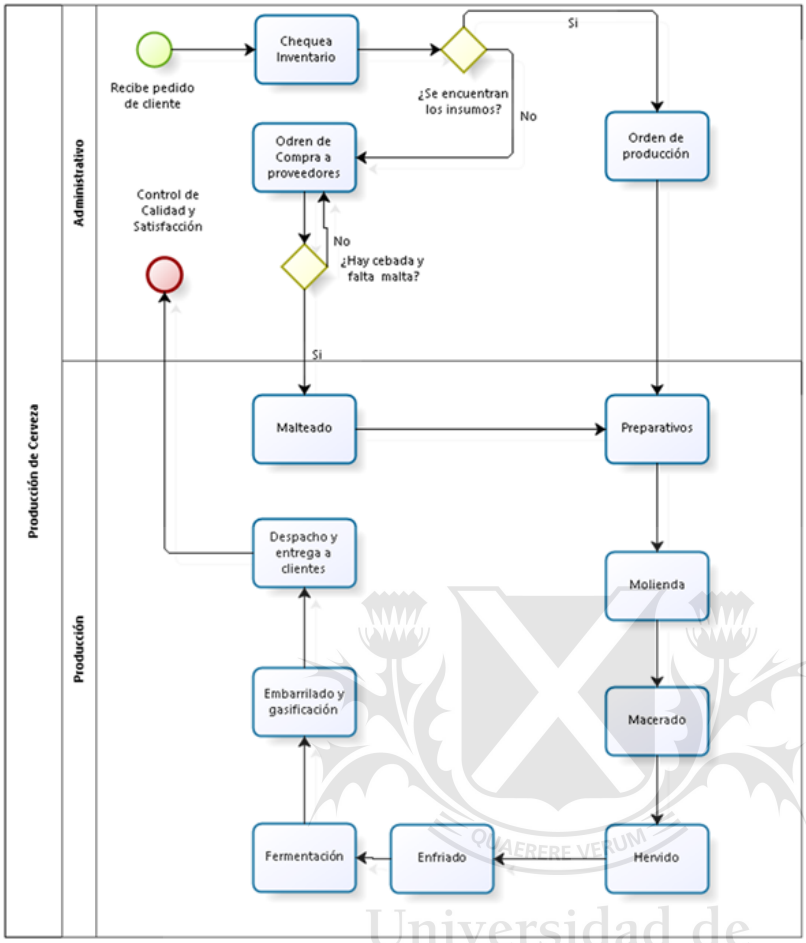
Despacho y entrega a clientes

El despacho a clientes se va a realizar a partir de la información que despliegue el CRM utilizado. Se procederá a trasladar los barriles desde la cámara de frío, hasta el vehículo utilizado para la logística. Efectuando un remito y una factura con dicho producto.

Una vez entregado el producto con la documentación indicada, se va a proceder a analizar cómo se está sirviendo nuestra cerveza al consumidor final, dado que la temperatura, gasificación y presentación de nuestro cliente puede afectar la experiencia del consumidor y por lo tanto la reputación de nuestro producto.

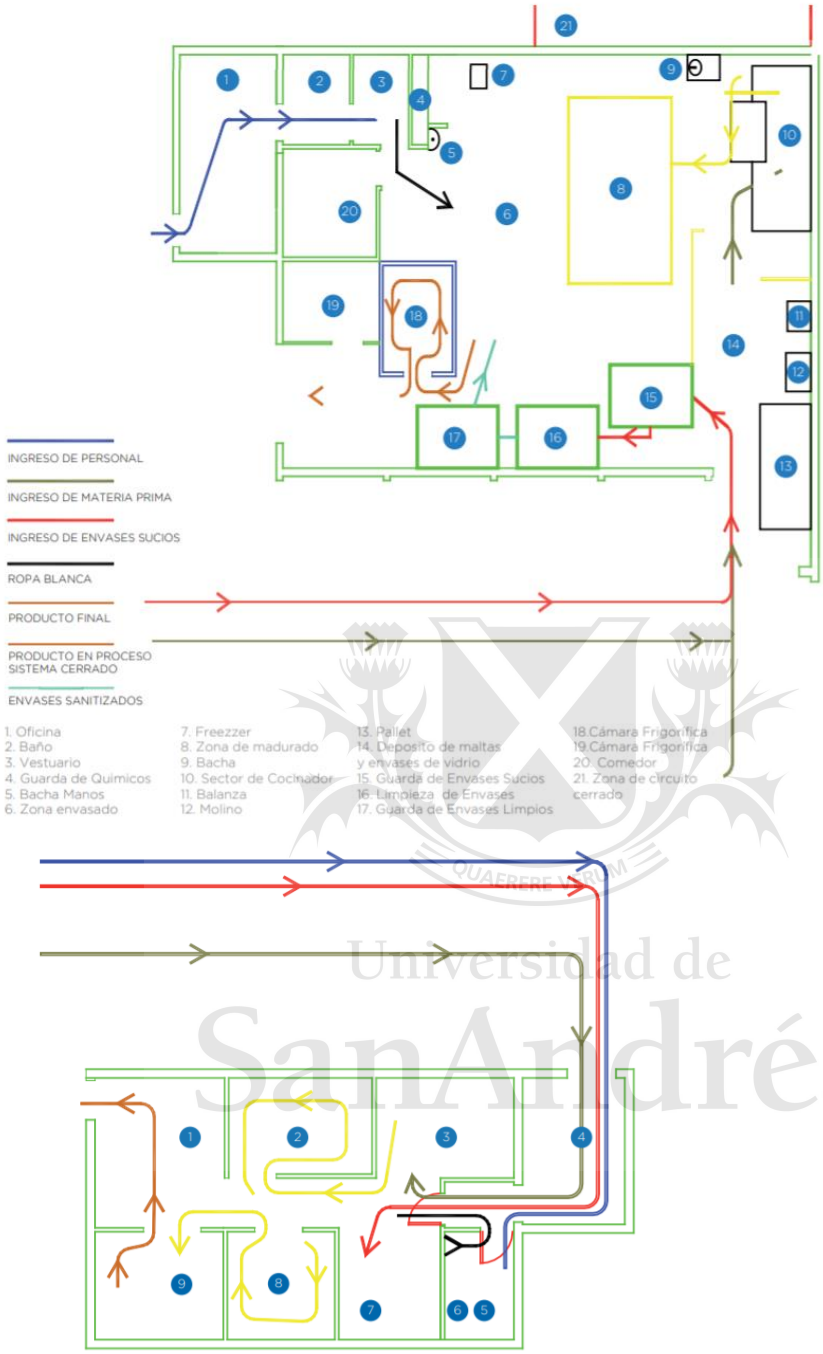
Universidad de San Andrés

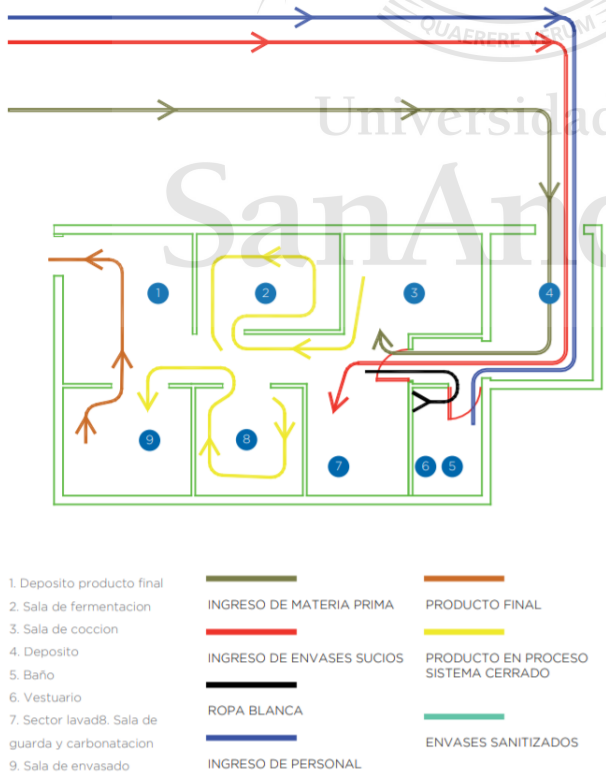
Procesos (BPM)



Universidad de SanAndrés

Planta Modelo (diagrama de flujo)





Además de estos dos diagramas, en el anexo 6 se puede observar un ejemplo de receta y un checklist de sanitización.

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

Para realizar la estimación de los costos, ventas y desarrollo del proyecto, se consultó a proveedores y otros productores. Por ejemplo, optamos por consultar a MAPO, Martín Boan, José Bini, Mercado Libre, ArgenProp e inmobiliarias, para obtener los datos necesarios de los costos, servicios, planta e insumos.
Tenemos en cuenta que nuestro producto es cíclico y promediamos las ventas para que estas se den de la misma manera a lo largo del año.

Costos variables

$16,60 un litro de cerveza Blonde Ale
80% parte de la malta
5% proviene del lúpulo
15% restante de la levadura

$90 por la recarga de un kilo CO2. Dado que tenemos los fermentadores unitank, este insumo se va a usar solo en imprevistos, en donde la cerveza no tenga la presión deseada de dos bares (unidad de presión). Consideramos que esto va a rendir múltiples barriles.

Tal como se averiguo con LETIS, una certificadora de productos orgánicos, se debe aportar un 1% de las ventas, para poder vender el producto con la certificación orgánica, de acuerdo con la certificación que ellos ofrecen. Vale destacar que esta certificación es para productos que se desea comercializan en el exterior, lo que no resulta importante en esta etapa de nuestra empresa. Por esta razón y por el costo que representaba, optamos por la certificación de Food Safety, que no precisa un canon sobre ventas y es válida para comercializar productos orgánicos certificados a nivel nacional. Esta alternativa representa un costo de $200.000 anuales.

Costos fijos

$200.000 Certificación Orgánica de Planta (anual)
$65.000 Alquiler de la planta (mensual)
$12.000 Servicios (mensual)

Universidad de SanAndrés

$1.000 ABL

$3.000 Limpieza ($241,97 en concepto de ART y CCSS)

$3.800 Tasa de habilitación industrial (Municipalidad de San Isidro)

$5.000 Destinados para honorarios en general de un abogado y contador

$13.163,57 por 25 horas semanales de operario general

($122,86 por hora, 25 horas)

$8.600 mensuales en Gastos de Marketing (Facebook e Instagram)

Impuestos

Impuesto a los Ingresos Brutos 5%

Impuesto a las Ganancias 25%

Inversión Inicial

$30.000 Constitución de SRL

$130.000 Depósito de alquiler

(dos alquileres por adelantado, que al finalizar el contrato se recuperan)

$53.000 Molino de Malta

$40.000 Tolva

$315.000 Bloque de Cocción

$40.000 Enfriadores de Placa

$100.000 Banco de Frio

$2.660.000 Siete Fermentadores Unitank

(tienen una capacidad de 1.000 litros cada uno y unos 7.000 litros en total)

$100.000 Cámara de frio 24 metros cúbicos

$83.000 Lavadora de Barriles

$95.000 Accesorios (Válvulas, densímetros, reguladores, termostatos, etc.)

$662.900 Rodado con módulo de refrigeración

$1.000.000 Módulo de malteado

$43.000 Apilador Elevador Manual

$23.000 Gestión de Habilitación Industrial

$400.000 Barriles de 50 litros (80)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

$30.000 Vasos customizados (500)

$6.700 Garrafa de CO2

$5.831.600,01 Total

Crecimiento de ventas

A partir de nuestro análisis de mercado, concluimos que nuestro crecimiento en esta situación actual no va a ser sustancial, pero se va a dar dentro de nuestro nicho y posteriormente con una reactivación económica, si es que esta sucede, con el resto de la industria. Es por eso que optamos por un crecimiento mensual efectivo del 1.5% o equivalentemente un crecimiento anual efectivo del 19.56%. Pensamos empezar con un despliegue al mercado de unos 9.000 litros mensuales, lo que implica unos 15 bares (ver Capítulo 4: Marketing Mix).

Precio

Optamos por vender nuestro litro de cerveza a $80 el litro. Tomamos esta decisión acorde a nuestro Marketing Mix y dado a que nuestros vasos customizados, permiten servir más pintas por litro, no solo agregando valor a la experiencia, sino también siendo menos costoso para el bar. Esta es una práctica común dentro de los bares de cerveza artesanal, en donde algunas cervecerías tienen sus propios vasos o copones, con distintas medidas y diseño. Esto termina dejando el precio del barril de 50 litros a unos $4.000.

Financiamiento

El financiamiento se va a realizar con capital propio y fondos obtenidos de familiares y conocidos, que van a tomar el lugar de socio, sin goce de dividendos. A partir de la estructura de capital optada y considerando que lo mínimo que nos pueden exigir nuestros socios es el rendimiento de un Plazo Fijo en Pesos, que al día de hoy paga 47.51%, consideramos que nuestro costo de capital debe ser esa tasa.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Estimación del VAN, TIR y Periodos de Recupero

Estos tres criterios suelen utilizarse para decidir si se debe aceptar un proyecto o no. También, podríamos decir que estos parámetros, nos permite identificar si vale la pena o no invertir en este proyecto. Vale aclarar que estos conceptos fueron extraídos del libro “Principles of Corporate Finance” por Richard A. Brealey Stewart C. Myers y Franklin Allen. (2014)

Valor Actual Neto (VAN)

En primer lugar, dentro de los dos parámetros financieros el más utilizado es el del VAN (Valor Actual Neto) y la regla de aceptación es muy simple.

En uno de los casos, si el VAN es mayor a cero, debe aceptarse el proyecto, dado que agrega valor (genera riqueza). En otros casos, el VAN puede ser negativo y esto no solo implica que no se debe aceptar el proyecto, sino que también destruye valor (destruye riqueza). En el último caso, en donde el VAN es cero, es indiferente incurrir en el proyecto, si es que hay otros proyectos que generen valor.

Vale destacar que este criterio tiene sus limitaciones ya que supone que los flujos se reinvierten a la misma tasa. Esto representa una complicación, ya que parte de ese dinero lo vamos a utilizar en el negocio. Precisamos de esa liquidez, para llevar adelante el funcionamiento de nuestra empresa.

En el caso de Cambalache con el **costo de capital del 47.51%**, el **VAN** del proyecto es positivo en **$2,342,074.92**, por lo que el proyecto se debe aceptar.

Periodo de Recupero Simple y Descontado

Dado que nuestro país transita una situación de inestabilidad, consideramos clave tener en cuenta cual es el Periodo de Recupero. Esta medida indica en cuánto tiempo se recupera la inversión inicial, considerando a los montos, como flujos descontados o simples, para así considerar su valor temporal financiero o no.

En el caso de nuestra propuesta, el **Periodo de Recupero Simple**, es decir sin considerar el valor temporal del dinero, es de **1 año y 5.28 meses**. En tanto al **Periodo de Recupero Descontado**, en donde si se considera el valor temporal del

dinero a una tasa de descuento, se obtuvo, que se recuperará la inversión inicial en **2 años y 7.08 meses**.

TIR

Por último, en tanto a nuestras métricas, la Tasa de Interna de Retorno se refiere a la alícuota de costo de capital que genera un VAN igual a cero. Tiene como criterio de decisión aceptar el proyecto de inversión, cuando la TIR es mayor al costo de oportunidad del capital, por lo que consecuentemente es lo mismo que decir que posee un VAN positivo. Vale aclarar que, en el caso de proyectos de financiación, la relación es inversa, se debe aceptar cuando la TIR es menor al costo de oportunidad del capital. La desventaja que posee, es que supone montos reinvertidos a la misma TIR, que como ya explicamos, no es realista en la gran mayoría de los casos.

En la situación de nuestra empresa, este proyecto cuenta con una **TIR** de **71,79%**, con lo que podemos identificar un proyecto de VAN positivo que debe aceptarse, dado que nuestro costo de oportunidad de capital es del 47,51%.

Análisis de Sensibilidad

Otro aspecto a considerar es el hecho que los insumos de la cerveza se encuentran dolarizados. Por lo que resulta de suma importancia reflejar el impacto producido por la volatilidad de la moneda estadounidense en nuestros resultados. Para ilustrar el impacto optamos por un análisis de sensibilidad con las variables del dólar y su impacto en nuestra materia prima. Esta se llevó a cabo realizando el cambio a dólares de nuestros costos variables por litro y modificando la valuación del dólar respecto al peso a dos escenarios adicionales, uno positivo y otro negativo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Pesos/Dólar	$ 37,00	$ 38,00	$ 47,00
Costos de Mercadería Vendida	$ 1.896.855,87	$ 1.948.122,25	$ 2.409.519,62
Resultado Neto	$ 3.245.400,63	$ 3.208.873,34	$ 2.880.127,71

$	**37,00**					
Año		0	1	2	3	4
FFL		-$ 5.831.600,01	$ 3.766.890,63	$ 4.811.223,99	$ 6.059.847,94	$ 7.552.725,42
VP		-$ 5.831.600,01	$ 2.553.651,03	$ 2.211.121,72	$ 1.887.979,77	$ 1.595.209,93
VAN Periodo de Recupero Simple		-$ 5.831.600,01	-$ 2.064.709,38	$ 2.746.514,62	$ 8.806.362,56	$ 16.359.087,98
VAN Periodo de Recupero Descontado		-$ 5.831.600,01	-$ 3.277.948,98	-$ 1.066.827,26	$ 821.152,51	$ 2.416.362,44
Periodo de Recupero Simple		1,4291				
Periodo de Recupero Descontado		2,5651				
VAN		$ 2.416.362,44				
TIR		73%				
IR		1,4144				

$	**47,00**					
Año		0	1	2	3	4
FFL		-$ 5.831.600,01	$ 3.401.617,71	$ 4.374.497,05	$ 5.537.689,27	$ 6.928.423,03
VP		-$ 5.831.600,01	$ 2.306.025,16	$ 2.010.412,62	$ 1.725.298,30	$ 1.463.351,12
VAN Periodo de Recupero Simple		-$ 5.831.600,01	-$ 2.429.982,30	$ 1.944.514,75	$ 7.482.204,03	$ 14.410.627,05
VAN Periodo de Recupero Descontado		-$ 5.831.600,01	-$ 3.525.574,85	-$ 1.515.162,23	$ 210.136,07	$ 1.673.487,19
Periodo de Recupero Simple		1,5555				
Periodo de Recupero Descontado		2,8782				
VAN		$ 1.673.487,19				
TIR		65,06%				
IR		1,2870				

Universidad de
SanAndrés

Conclusión

Podemos concluir, que este proyecto resulta sumamente atractivo, pero dada la volatilidad del país en donde se lleva a cabo la organización, se optó por financiarse mediante capital propio y llevar adelante un análisis de sensibilidad, respecto a la tasa de cambio. Una vez realizada este análisis, podemos apreciar que los resultados netos, no son afectados en gran medida, y el proyecto continúa generando valor y siendo atractivo.

FFL = (EBIT)*(1-T)+A-ACT-AANC

Año	0	1	2	3	4
FFL	-$ 5.831.600,01	$ 3.730.363,34	$ 4.767.551,30	$ 6.007.632,07	$ 7.490.295,18
VP	-$ 5.831.600,01	$ 2.528.888,44	$ 2.191.050,81	$ 1.871.711,63	$ 1.582.024,05
VAN Periodo de Recupero Simple	-$ 5.831.600,01	-$ 2.101.236,67	$ 2.666.314,63	$ 8.673.946,70	$ 16.164.241,88
VAN Periodo de Recupero Descontado	-$ 5.831.600,01	-$ 3.302.711,57	-$ 1.111.660,76	$ 760.050,87	$ 2.342.074,92

Periodo de Recupero Simple	1,4407
Periodo de Recupero Descontado	2,5939
VAN	$2.342.074,92
TIR	71,79%
IR	1,4016

Análisis de Sensibilidad

Pesos/Dólar	$ 37,00	$ 38,00	$ 47,00
Costos de Mercadería Vendida	$ 1.896.855,87	$ 1.948.122,25	$ 2.409.519,62
Resultado Neto	$ 3.245.400,63	$ 3.208.873,34	$ 2.880.127,71

Universidad de SanAndres

Sumado a este análisis, se pueden observar los estados de resultados y la relación entre el VAN y el costo de capital en el anexo 7.

Capítulo 7: Equipo

El equipo estará conformado por los dos socios principales: Matías Gesang y Federico Anselmo. Ambos son apasionados por la cerveza artesanal y creen en que el consumo de alimentos orgánicos trae una mejor salud y cuidado del medio ambiente. Si bien por su edad no cuentan con experiencia previa en la industria, actualmente como hobby hacen cerveza artesanal en sus casas y buscan capacitarse todo el tiempo.

Además de los socios, se contará con un empleado multifunción orientado principalmente a la producción, un consultor externo que vendrá cada 15 días a brindar sus conocimientos y recomendaciones respecto de los procesos de malteado/producción cervecera y un contador que se reunirá mensualmente con los socios para resolver las cuestiones legales/contables.

Respecto a la parte operativa, el socio Federico Anselmo, por su conocimiento de la producción, estará encargado de la elaboración de recetas y control del malteado, molienda, macerado, hervido, fermentado y llenado de barriles. Para realizar estas actividades contará con la ayuda del empleado multifunción siempre que se necesite su ayuda. No es necesario que esta persona cuente con grandes conocimientos previos de los procesos, ya que irá aprendiendo sobre la marcha. El consultor externo, que vendrá cada 15 días una vez que esté la planta funcionando ayudará a capacitar a los socios, quienes a su vez tomarán cursos específicos a medida que lo necesiten.

Respecto a la parte administrativa y comercial, esta será llevada a cabo por los socios, ya que ambos serán licenciados en Administración de Empresas.

Dentro de sus tareas en este sector, están las relacionadas a marketing como campañas, construcción marcaria y posicionamiento del producto, que estarán a cargo de ambos socios, mientras que la búsqueda y posterior relación con nuevos clientes, la relación con los proveedores y la logística estará a cargo de Matías Gesang.

La idea es que el número de personas de este equipo no sea estático, sino que vaya creciendo a medida que crezca la producción.

Universidad de San Andrés

Capítulo 8: Aspectos Legales

Sociedad de Responsabilidad Limitada

Para llevar a cabo el negocio, consideramos de suma importancia consolidar una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esta, tal como la sociedad anónima, cuentan con la gran ventaja de permitir diferenciar nuestro patrimonio como persona física y limitar nuestra responsabilidad para responder ante litigios y obligaciones. Este monto se va a limitar a los aportes realizados por los socios y los accionistas en esta persona jurídica. Esta se va a constituir de acuerdo a la Ley General de Sociedades (Ley 19.550) mínimamente consolidada por los socios Federico Anselmo, Matías Gesang y posiblemente algún inversor. La razón social de la organización va a ser conocida como “CERVEZA CAMBALACHE S.R.L” y su objeto social se va a limitar a la producción y comercialización de cerveza. Esta modalidad de persona jurídica permite una configuración y administración que se puede llevar adelante con mayor facilidad, ya que la Inspección General de Justicia (IGJ) no exige alternancia en la administración. Esto también representa una opción más económica, ya que, al no tener alternancia, se ahorra el dinero de ese trámite y también resulta en un menor costo de honorarios para administrar la sociedad en el caso que se contrate un contador. Se estima que los costos asociados con la constitución de la SRL serían unos $30.000.

Universidad de SanAndrés

Habilitaciones

Dentro de las habilitaciones necesarias para el funcionamiento del negocio, podemos identificar todas aquellas relacionadas al Código Alimentario Argentino (Ley 18.284, decreto alimentario 2126). Dado que optamos por la implementación de una planta modelo, con determinados equipos y layout, se deberá obtener la licencia industrial de dicho servicio, correspondientemente a la habilitación del establecimiento, maquinaria y herramientas involucradas. Cabe destacar que para efectuar las habilitaciones acordes al CAA optamos por seguir la “Guía de BPM para Pequeños Establecimientos Cerveceros” del Ministerio de Agroindustria (2015). En este podemos identificar las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y

Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES). Esta modalidad de planta, que cubre las capacidades necesarias de producción para nuestro nivel de oferta, no solo sirve como guía, sino que también, permite conseguir todas las Habilitaciones relacionadas con el CAA de una manera más amena.

Aspectos Impositivos

En primer lugar, se va a proceder a registrar la sociedad "CERVEZA CAMBALACHE S.R.L" como responsable inscripto en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) para poder así operar bajo la legalidad y tributar los importes que correspondan.

De acuerdo con la tarea realizada y el carácter de persona jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada la empresa está alcanzada por el Impuesto a las Ganancias con una tasa del 30%, mínimamente, hasta el año 2020 en donde se le aplicará una alícuota del 25%. La base imponible para dicho impuesto proviene de la ganancia neta, excluyendo las actividades exentas y quitando los montos que se puedan deducir tal como el precio de plaza o las amortizaciones que se consideran una pérdida o un resultado negativo.

Además, la organización va a tener que abonar el monto correspondiente de Impuesto al Valor Agregado (IVA) de acuerdo a su saldo resultante de su actividad comercial. Este saldo surge de la diferencia entre el crédito fiscal, acorde a las compras realizadas por la sociedad, y el débito fiscal, acorde a las ventas realizadas. Vale destacar que estas actividades generan dichos créditos y débitos fiscales aplicando una alícuota del 21%.

Dependiendo de la localidad en donde se decida colocar la planta, se deberá abonar el Impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB). Este aporte fiscal depende del territorio donde se efectúe cualquier tipo de actividad habitual, a título oneroso. Por ejemplo, en la Ley Impositiva de la Provincia de Buenos Aires, podemos identificar bajo la jurisdicción de Arba, la actividad de Elaboración de cerveza, bebidas malteadas y de malta se encuentra grabada a una alícuota del 5%.

Universidad de San Andrés

Así también se deberá abonar el porcentaje del 1% de los activos de la empresa en carácter de Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (IGMP), que posteriormente en otros períodos podrá ser tomado a cuenta ante el Impuesto a las Ganancias. Vale destacar que, a partir de 2019, las empresas no deberán pagar anticipos por este impuesto. Esto se dio a partir de casos que alcanzaron la Corte Suprema de Justicia, en donde dicho impuesto (IGMP) se consideró inconstitucional.

Certificación Producto Orgánico

Para transmitir confianza a los consumidores y considerando que es un aspecto clave para agregar valor y diferenciar nuestro producto, optamos por certificar nuestra cerveza como un producto orgánico de acuerdo con las normas definidas por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

Este organismo define a lo orgánico "como a todo sistema de producción sustentable en el tiempo, que mediante el manejo racional de los recursos naturales, sin la utilización de productos de síntesis química, brinde alimentos sanos y abundantes, mantenga o incremente la fertilidad del suelo y la diversidad biológica y que asimismo, permita la identificación clara por parte de los consumidores, de las características señaladas a través de un sistema de certificación que las garantice." (Artículo 2, Resolución-423-1992-SENASA).

Tal como indica en el Artículo 3 de la presente Resolución, en caso de importar insumos orgánicos, este deberá provenir de países que tengan reglamentaciones similares a la de nuestro país y deberán contar con una certificación del país del que provienen previa a la certificación por parte de SENASA. Es necesario tener esto presente porque en determinados casos podemos llegar a importar insumos como lúpulo y levadura. No obstante, esto no representa una complicación mayor porque nuestros principales proveedores de insumos orgánicos provienen de MAPO (Movimiento Argentino Productores Orgánicos).

En el caso que nos veamos limitados respecto a nuestros insumos orgánicos, según el Artículo 6, Inciso b de la presente Resolución, podemos optar por insumos no orgánicos o "convencionales" dentro de un límite máximo de un cinco por ciento (5%) en peso de ingredientes, en tanto su uso sea indispensable y no existan los mismos producidos por sistemas orgánicos.

También esta regulación nos indica que “los productos orgánicos no podrán incluir productos provenientes de la industria de síntesis química. Tampoco incluirán productos contaminados con metales pesados y/o pesticidas” (Artículo 6, Inciso e). También “los productos como los ingredientes no podrán someterse a tratamientos con radiaciones, ni contener sustancias que no figuren en el anexo C”. Sin embargo, las sustancias que usaremos como nitrógeno, levadura de cerveza y dióxido de carbono figuran en el anexo C, con lo que se puede utilizarlas para el tratamiento del producto orgánico sin problemas.

En tanto a la empresa que efectúe la certificación poseemos varios proveedores del servicio tal como LETIS, ARGENCERT y Food Safety, que no solo son recomendadas por instituciones como MAPO Y SENASA, sino que algunas de ellas también ofrecen certificaciones válidas a nivel internacional, como para la Unión Europea, el resto de Sudamérica y Estados Unidos que prometen ser mercados sumamente atractivo para futuras etapas de la organización.

En el anexo 8 figuran los anexos C y B mencionados en este capítulo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

Análisis de Riesgos

El éxito de este negocio depende de varios aspectos críticos, pero si estos se tienen en cuenta y son llevados a cabo de manera correcta, el negocio no corre peligro. Para visualizar esta problemática optamos por utilizar los diagramas de Gantt y el diagrama de Ishikawa. El primero va a ser de gran utilidad para visualizar las actividades críticas y los tiempos que tenemos que cumplir para llevar a cabo las otras actividades claves para el negocio. El segundo, sirve como guía respecto a cómo los distintos factores pueden fallar y teniendo en cuenta esos casos, se puede evitar el problema en su totalidad o proceder de una manera determinada.

Plan de Implementación

ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Constitución de la sociedad												
Alquiler y preparación de planta												
Habilitacion industrial de planta												
Acuerdos con proveedores												
MVP y desarrollo del producto												
Producción estandarizada												
Armado de canales de promoción												
Acuerdos con clientes												
Comienzo de distribución												

Para comenzar todas las actividades en relación al negocio, primero debemos constituir la sociedad y realizar el aporte de dinero correspondiente, para así ya operar desde la persona jurídica de “CAMBALACHE S.R.L.” y no correr riesgos respecto a nuestra responsabilidad como personas físicas. Una vez constituida la sociedad y en representación de esta, procederemos con el alquiler de la planta y la compra de maquinaria. De esta manera gracias a la responsabilidad limitada, los riesgos relacionados a la responsabilidad ante siniestros o imprevistos, se limita al capital de empresa.

En un principio es clave conseguir la habilitación de la planta y acuerdos con proveedores que puedan soportar el crecimiento proyectado y los pequeños montos

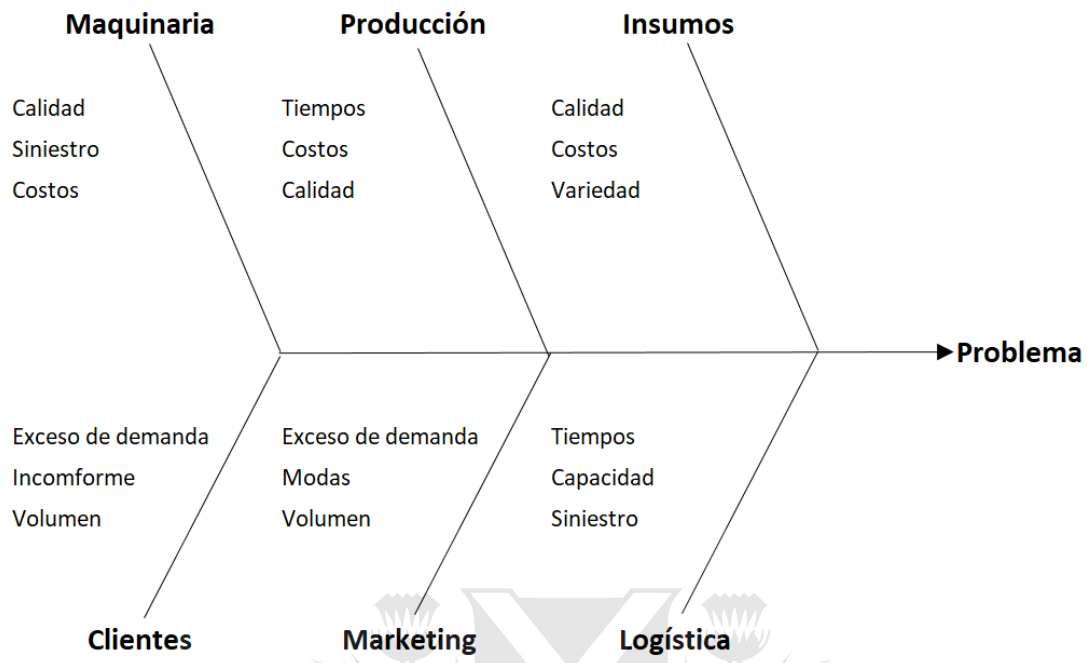
iniciales, para así comenzar con el MVP y el desarrollo de producción. Si esto no se lleva a cabo de una forma ordenada y correcta, se puede exponer al negocio a problemas legales de gran impacto económico y costos innecesarios de cambio de proveedores.

Una vez realizadas las pruebas y habiendo conseguido un producto estandarizado, se debe buscar el monto inicial de ventas con clientes leales. Para lograr estas relaciones estables con los clientes, procederemos a realizar las entregas en tiempo y forma. Además, para reforzar nuestras ventas y mantener una demanda estable por parte de los consumidores finales, procederemos a reforzar y promocionar nuestro producto mediante nuestras plataformas en Redes Sociales. Si no se prioriza la estabilidad en nuestra demanda y relaciones, se puede exponer a la organización a una volatilidad innecesaria y afrontar resultados negativos. Vale destacar, que por esta misma razón y para no aumentar el riesgo del negocio, se optó por una estructura de capital totalmente desapalancada.

Finalmente, una vez comenzada la distribución regular, se debe tener presente el cuidado del producto y como es servido en los respectivos bares. El traslado de producto es crítico, ya que si este no se lleva a cabo en un ambiente a la temperatura y las condiciones correspondientes, se daña el producto. También es de suma importancia, como se sirve nuestro producto, ya que esto condiciona el valor que le otorga el consumidor final y a fin de cuentas determina la demanda de nuestra cerveza.

Universidad de SanAndrés

Plan de Prevención



Partiendo desde el diagrama de Ishikawa (1976), podemos identificar múltiples áreas del negocio en donde se pueden generar problemas. Para evitar estas complicaciones analizamos cuáles podrían ser los catalizadores y en la eventualidad que estos sean inevitables, la forma de proceder.

Maquinaria

Las problemáticas de la maquinaria están relacionadas con el proveedor de este bien mueble y el cuidado de este. Es por esto que, dentro de los costos, se está considerando maquinaria de primer nivel, para evitar cualquier tipo de imprevisto. En tanto al cuidado, esto va a ser llevado a cabo por los socios, bajo las recomendaciones del brewmaster.

Producción

Las dificultades que se pueden originar en la producción pueden llevar a dos resultados. Una es un producto defectuoso que no se puede comercializar y otro es una demora, que significa un aumento en los costos. Por lo tanto dentro de estas dos problemáticas, es preferible tener especial atención en la calidad y tolerar la eventual demora. Queda claro, que se debe llevar este rumbo, siempre y cuando esta no signifique un resultado neto negativo.

Insumos

Resultan claves para el producto final, por lo que se les presta gran atención y se los controla apenas se los incluye al inventario. El tener una variedad de insumos alta, perjudica a los rendimientos de escala relacionados a los proveedores, por lo tanto, se va a priorizar buscar volumen con las variedades de cervezas más prometedoras, tal como la Blonde Ale, Honey e IPA.

Clientes

Respecto a nuestros compradores directos, estaremos sumamente abiertos a su *feedback* y demandas, para cumplir en tiempo y forma con sus pedidos y mejorar nuestra relación. Creemos contar con la suficiente capacidad ociosa para afrontar un crecimiento por parte de su demanda.

Marketing

Se buscará atraer a nuestros principales segmentos para así aumentar la demanda de nuestros productos en los bares, siempre en tanto veamos que contamos con la capacidad productiva para afrontar esa demanda. En el caso opuesto, sería una pérdida de dinero no poder responder a esa necesidad, con lo que se debería reducir el marketing a la fidelización del consumidor.

Universidad de
SanAndrés

Logística

Como ya mencionamos por los costos que implica tercerizar la logística en un principio, los socios la llevaran a cabo en las primeras etapas. Una vez que el volumen lo amerite, se procederá a tercerizar la distribución a un servicio de logística. Si llega a ocurrir un siniestro, éste será afrontado con el seguro propio del vehículo particular o por la empresa que esté llevando el cargamento.

Capítulo 10: Conclusiones

Como hemos visto a lo largo de este escrito, esta tesis hizo foco en la producción y comercialización de cerveza artesanal orgánica certificada: un producto nuevo en la Argentina, pero que no es novedad en otras partes del mundo.

La clave de nuestro negocio se centra en que somos la primera y única cerveza artesanal orgánica certificada en el país, lo que nos permite penetrar en un nicho que previamente estaba siendo desatendido y de esta manera, lograr captar esa demanda y fidelizar a sus consumidores. Para lograr esto, es crítico llevar a cabo los procesos respetando las características del producto, mediante las BPM y recibiendo los insumos de MAPO en sus correctas condiciones. Así también como cuidamos la calidad de nuestro producto, intentamos comunicar su valor mediante nuestras redes, con un fuerte *engagement* direccionado a nuestros dos segmentos principales.

También resulta de gran importancia, el hecho de que optemos por maltear nuestra propia cebada orgánica, ya que los que ofrecen este servicio, no se encuentran disponibles o dispuestos a tratar con este tipo de productos. Esto no nos representa una complicación, sino una oportunidad para tomar el *First Mover Advantage* y no solo ser los primeros en producir cerveza orgánica certificada, sino en maltear su propia cebada orgánica.

Respecto a la monetización de nuestro negocio, a 80 $/litro, similar a otras cervezas de alta calidad, y con una venta inicial 9,000 litros mensuales, encontramos a nuestro negocio, considerablemente rentable. Contamos con una creación de valor de **$2,342,074.92** y un periodo de retorno, en **2 años y 7,08 meses**, que considerando la inversión inicial, es razonable.

El producto será comercializado en Buenos Aires, abarcando CABA y Zona Norte, donde según nuestra investigación de mercado se encuentran la mayor cantidad de consumidores potenciales. Aun así, de ser necesario expandirse a otras zonas, ya sea por bajas ventas en las zonas propias, o un aumento en la producción, Zona Sur y Zona Oeste son factibles dada su cercanía desde un punto de vista de la logística.

Podemos concluir, que estamos brindando una oportunidad al consumidor, para colaborar, consigo mismo, el medio ambiente y nuestro futuro, mediante una bebida de alta calidad y saludable.

Universidad de SanAndrés

Bibliografía

Aaker, D. A. (2011). *Building Strong Brands.* New York: Simon and Schuster.

Association, B. (2017). *NATIONAL BEER SALES & PRODUCTION DATA.* Retrieved from Brewers Association: https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/

B. L. Turner II, E. F. (2007). *The emergence of land change science for global environmental change and sustainability.* Cambrigde MA: Harvard University.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). *Principles of Corporate Finance.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Cuculiansky, S. (2017, Julio 2). *El mundo de la cerveza artesanal.* Retrieved from La Nación: https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/el-mundo-de-la-cerveza-artesanal-nid2038808

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing.* Buenos Aires: Granica.

FiBL and IFOAM - Organics International. (2017). *The World of Organic Agriculture - Statitics & Emerging Trends 2017.* Suiza: Frick.

Fischer, J. A., & Senbeta, F. (2017). *Reframing the food–biodiversity challenge. Trends in Ecology & Evolution.* Stockholm: NCBI.

Gudynas, E. (2003). *Ecología, economía y ética del desarrollo sostenible.* Montevideo: Coscoroba Ediciones.

Hattam, C. (2003). *Agricultura orgánica, ambiente y seguridad alimentaria (Vol. 4).* Roma: Food & Agriculture Organization.

Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control.* Tokyo: Asian Productivity Organization.

Kotler, P. &. (2012). *Marketing Management.* New Jersey: Pearson.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones.* Ciudad de Mexico: Pearson.

La Capital Mar Del Plata. (2018, Octubre 29). *La devaluación también golpea a la industria de la cerveza artesanal.* Retrieved from La Capital Mar Del Plata: https://www.lacapitalmdp.com/la-devaluacion-tambien-golpea-a-la-industria-de-la-cerveza-artesanal

Ministerio de Agricultura, Ganaderia y Pesca. (2015). *Guia de Buenas Prácticas de Manufactura para pequeños establecimientos cerveceros.* Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganaderia y Pesca.

MUZAURIETA, A. B. (2011, Marzo 11). *8 Refreshingly Organic Beers.* Retrieved from Esquire: https://www.esquire.com/food-drink/drinks/g27/organic-beers-best-brands/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Plata, R. M. (2016, Octubre 22). *El mercado de cervezas artesanales crece un 40%.* Retrieved from Télam: http://www.telam.com.ar/notas/201610/167937-el-mercado-de-cervezas-artesanales-crece-un-40.html

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy.* Cambridge: Harvard Business Review.

Rockström, J. W. (2009). *Límites planetarios: explorando el espacio operativo seguro para la humanidad.* Stockholm: Stockholm Resilience Centre.

Statista. (2018). *Per-capita volume sales in the beer market worldwide, by country in 2018 (in liters).* Retrieved from Statista, The Statistics Portal: https://www.statista.com/forecasts/758742/per-capita-volume-sales-in-the-beer-market-worldwide-by-country

Télam. (2016, Febrero 26). *Encuentran glifosato en cervezas alemanas que se comercializan en Argentina.* Retrieved from Télam: http://www.telam.com.ar/notas/201602/137567-gilfosato-cervezas-alemanas.html

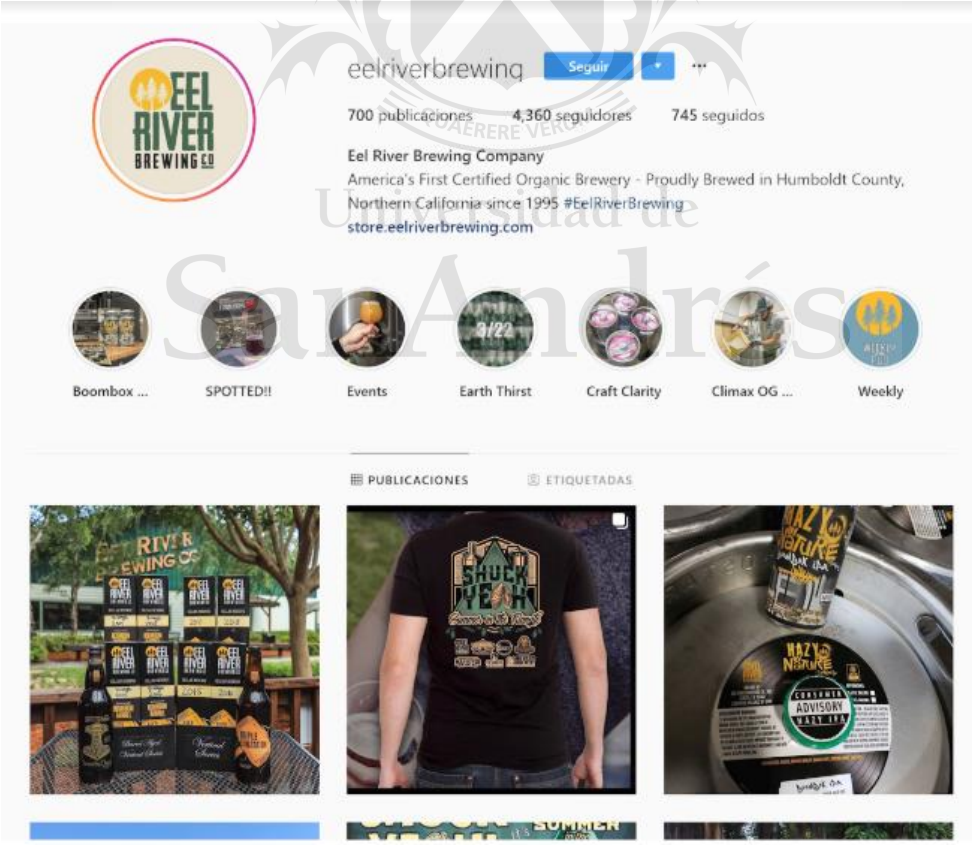
Zanotti, G. J. (2018, Diciembre 31). *Cervezas artesanales: rentabilidad cayó fuerte por recesión pero sigue el auge.* Retrieved from Ambito Financiero : https://www.ambito.com/cervezas-artesanales-rentabilidad-cayo-fuerte-recesion-pero-sigue-el-auge-n5007823

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexo

1-

EEL RIVER BREWING CO
Eel River Brewing Company
Hardworking. Passionate. Original. Innovators. That's how we describe the people of Humboldt County, California, and we sought out to capture that pioneering spirit in a bottle. In a glass. On tap.
Never Straight.
Always Forward.
ORGANIC CALIFORNIA BLONDE ALE
A light, crisp Blonde Ale created with delicate malt characteristics, this brew is balanced by a very subtle touch of citrusy spice from Pacific Northwest organic hops.
Certified Organic.
READ MORE
BLONDE
CALIFORNIA
ALE
BE NATURAL DRINK NAKED


eelriverbrewing
Seguir
700 publicaciones
4,360 seguidores
745 seguidos
Eel River Brewing Company
America's First Certified Organic Brewery - Proudly Brewed in Humboldt County, Northern California since 1995 #EelRiverBrewing
store.eelriverbrewing.com
Boombox ...
SPOTTED!!
Events
Earth Thirst
Craft Clarity
Climax OG ...
Weekly
PUBLICACIONES
ETIQUETADAS

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2-

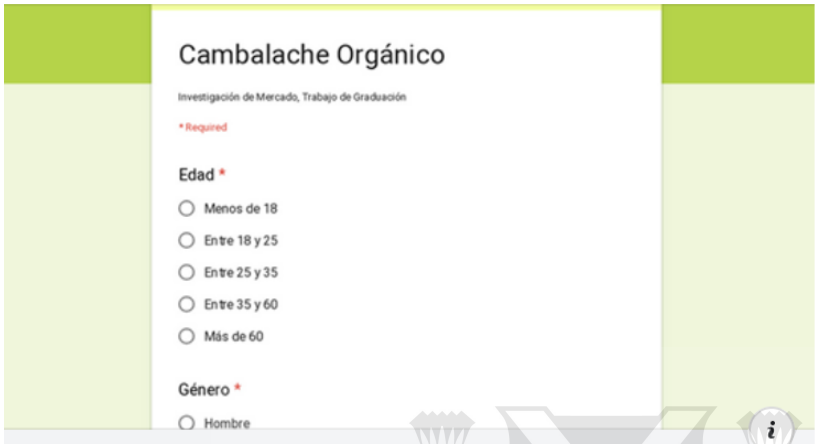
3-

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4-

Matías Gesang compartió un enlace.
18 de septiembre

Hola gente esoty terminando mi carrera y le quiero demostrar al mundo que se pueden sacar adelante emprendimientos orgánicos y sustentables. Para eso, les pido porfavor si son tan amables de responderme esta encuesta.


Cambalache Orgánico

Investigación de Mercado, Trabajo de Graduación

* Required

Edad *

- Menos de 18
- Entre 18 y 25
- Entre 25 y 35
- Entre 35 y 60
- Más de 60

Género *

- Hombre

DOCS.GOOGLE.COM
Cambalache Orgánico
Investigación de Mercado, Trabajo de Graduación

99 30 comentarios

Matías Gesang compartió un enlace.
2 de octubre

Hola gente, estoy haciendo mi tesis de graduación y con un compañero nos pusimos a estudaiar la industria más linda. Después de dos años aprendiendo mucho de como hacer cerveza, se nos ocurrieron un par de preguntas.
Si nos quieren ayudar, les pido porfavor que nos completen esta encuesta.
Perdón por la molestia y aguante la birra.

Cambalache Cerveza

Investigación de Mercado, Trabajo de Graduación

* Required

Edad *

- Menos de 18
- Entre 18 y 25
- Entre 25 y 35
- Entre 35 y 60
- Más de 60

Género *

- Mujer

DOCS.GOOGLE.COM
Cambalache Cerveza
Investigación de Mercado, Trabajo de Graduación

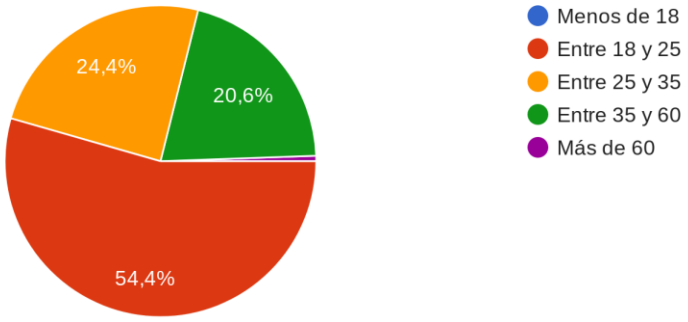
QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Anexo 5: investigación de mercado:

<u>Segmento “tomadores de cerveza artesanal”:</u>

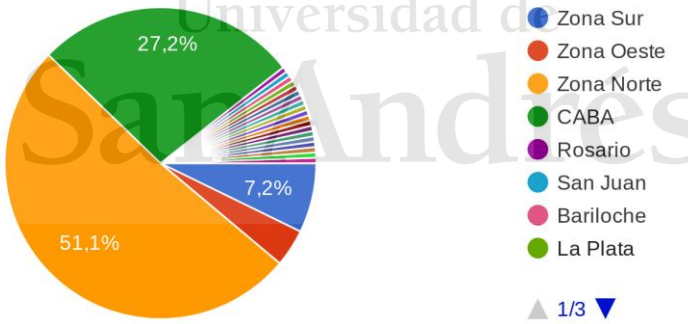
Edad

180 respuestas



¿Dónde Vivís?

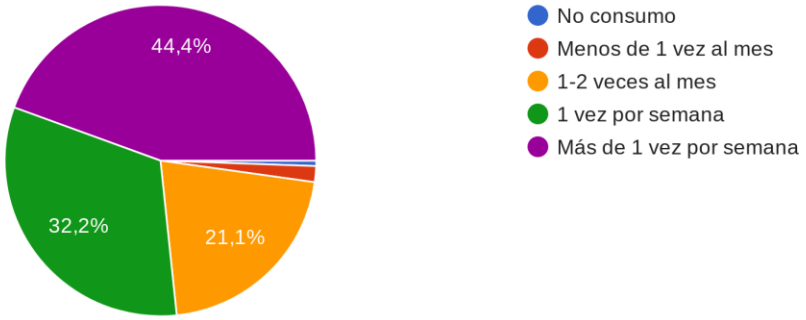
180 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

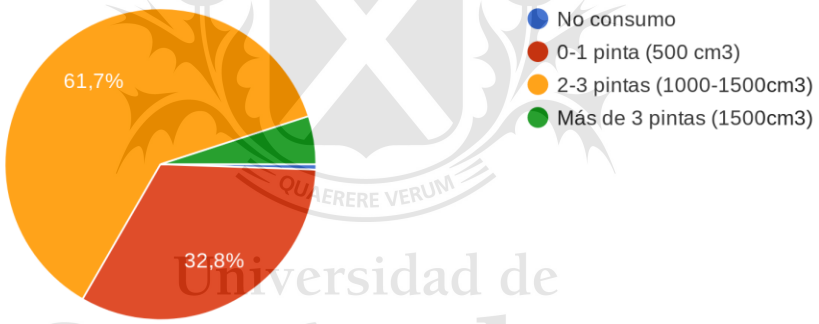
¿Con qué frecuencia tomas cerveza?

180 respuestas



¿En promedio, cuánta cerveza consumís por ocasión?

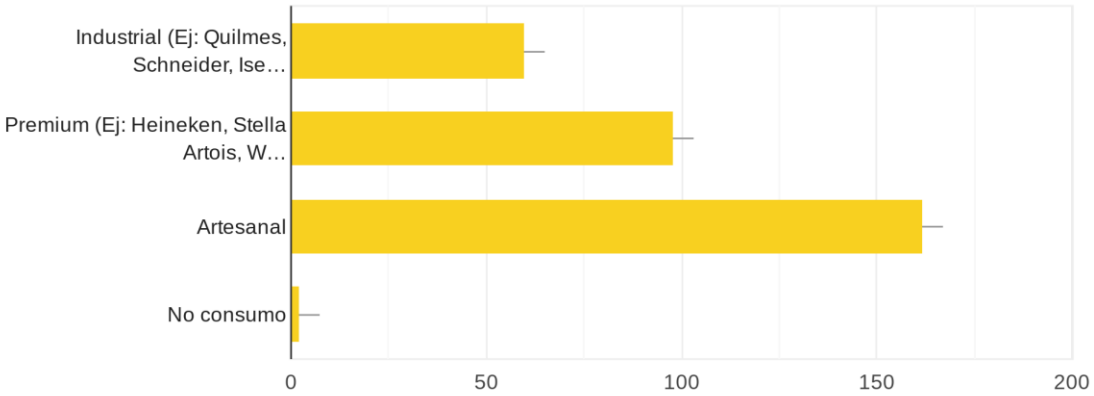
180 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

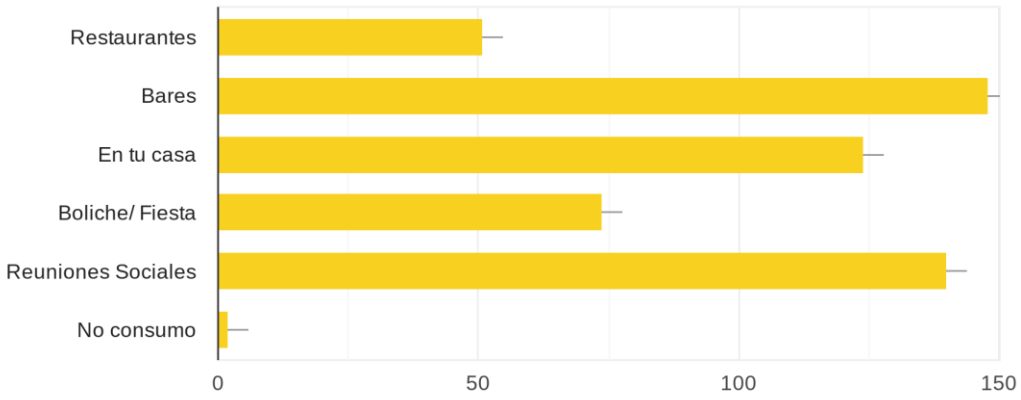
¿Qué tipos de cerveza consumís?

180 respuestas



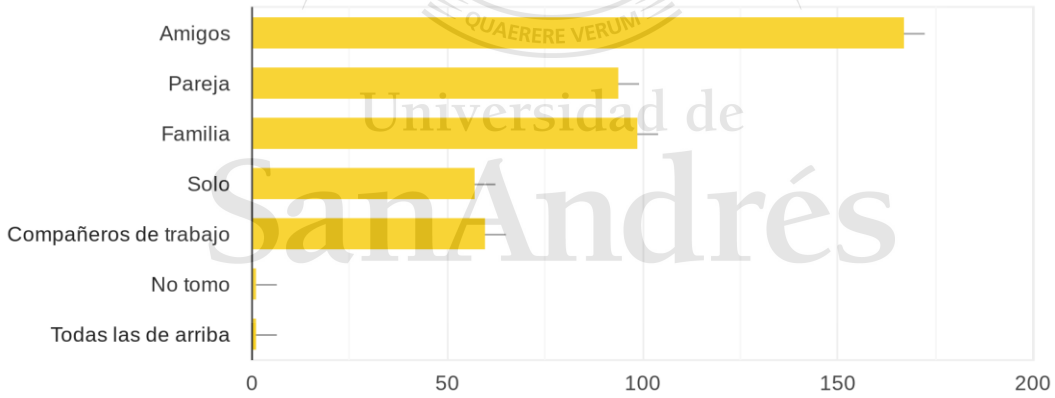
¿En qué situación consumís cerveza?

180 respuestas



¿Con quíen tomas cerveza?

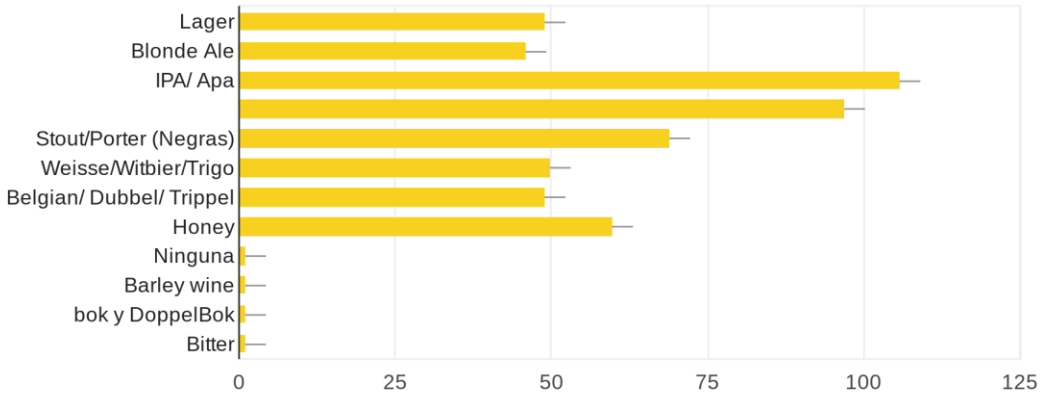
180 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

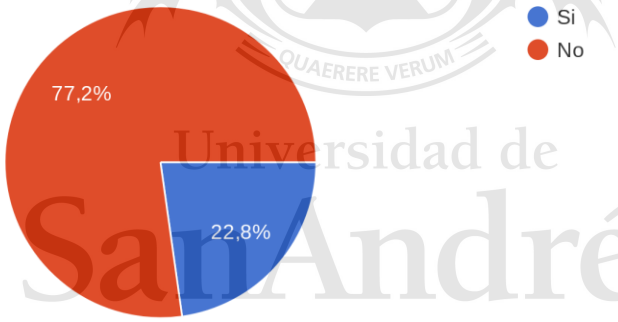
¿Qué estilos de cerveza preferís?

180 respuestas



¿Probaste alguna cerveza natural y/u orgánica?

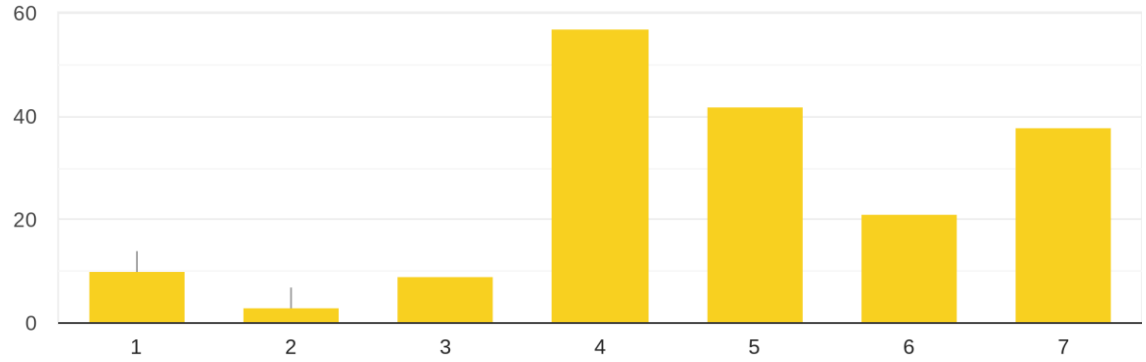
180 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

¿Considerás que una cerveza orgánica es más saludable?

180 respuestas



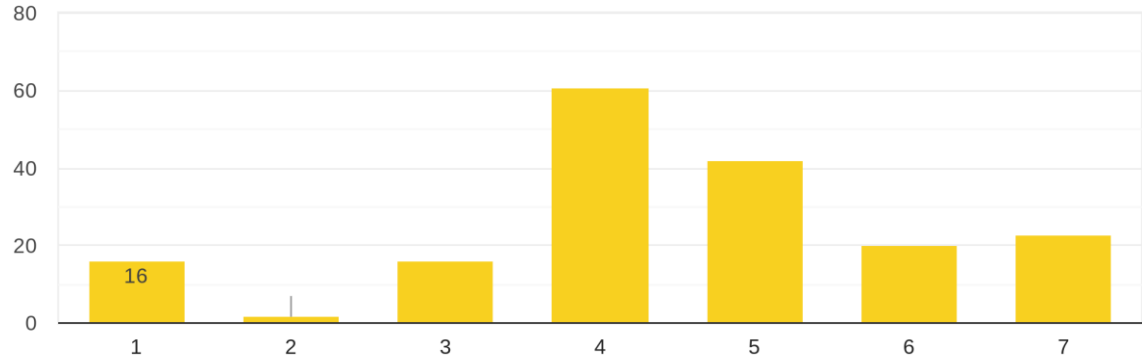
¿Estás dispuesto a tomar cerveza artesanal orgánica si cuesta lo mismo que una artesanal?

180 respuestas

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

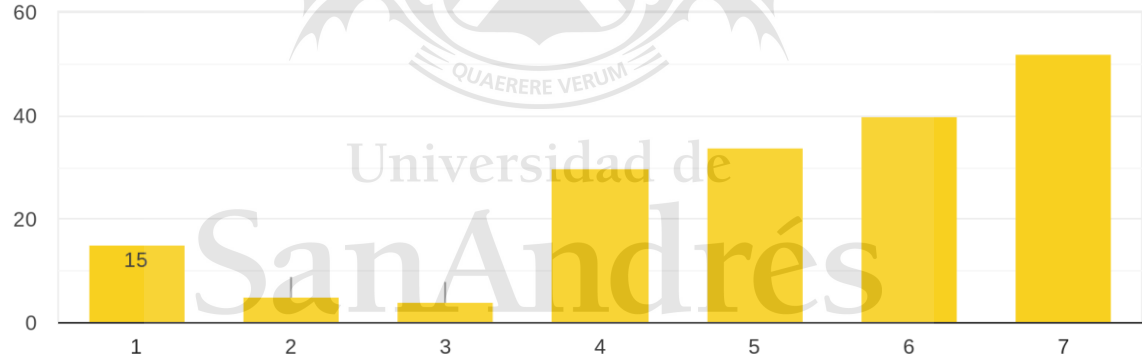
¿Considerás que una cerveza orgánica es de mayor calidad?

180 respuestas



¿Considerás que una certificación de producto orgánico, agrega valor a la cerveza?

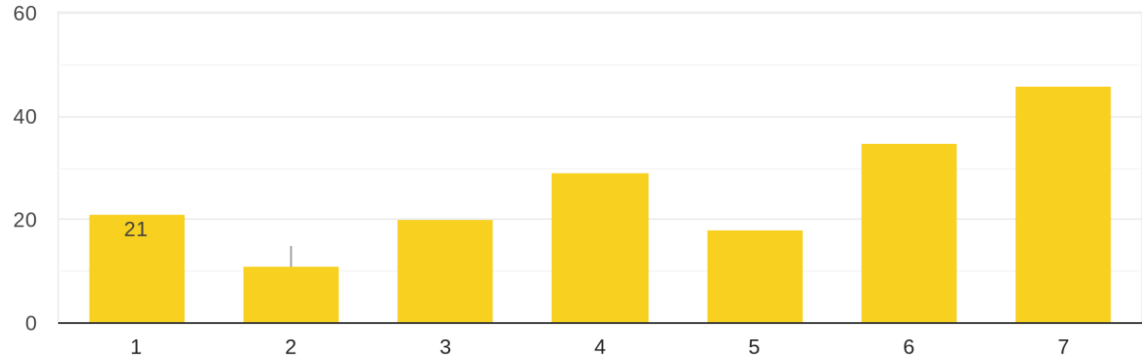
180 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

¿Valorás que la cerveza venga en un vaso customizado propio de la marca?

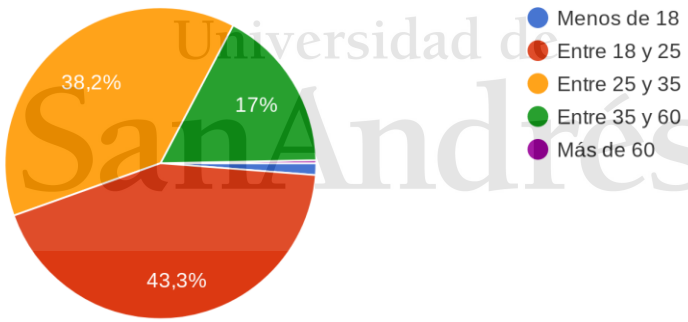
180 respuestas



“Consumidores de productos orgánicos”

Edad

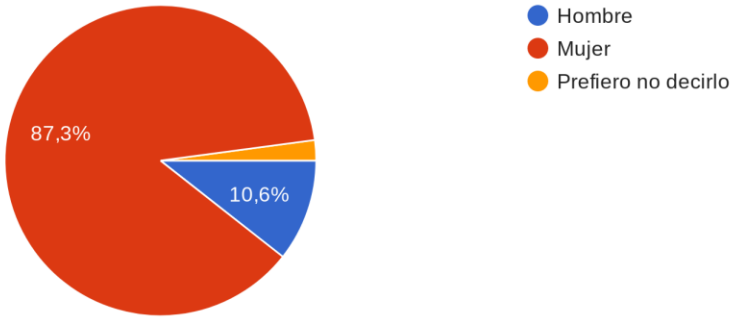
330 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

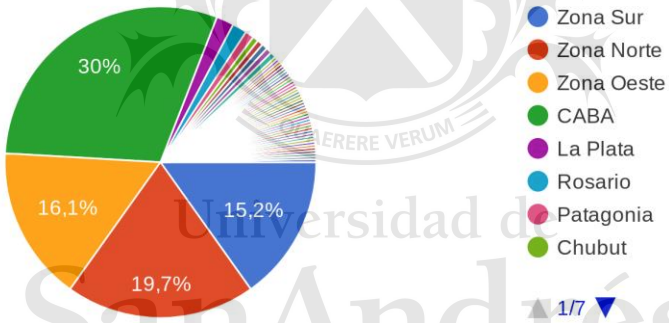
Género

330 respuestas



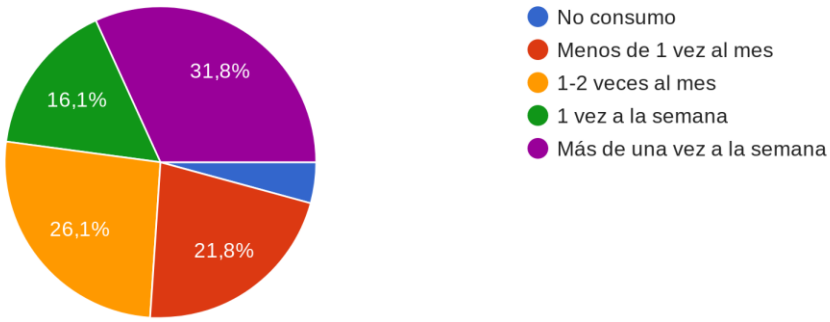
¿Dónde Vivís?

330 respuestas



¿Con qué frecuencia consumís productos orgánicos?

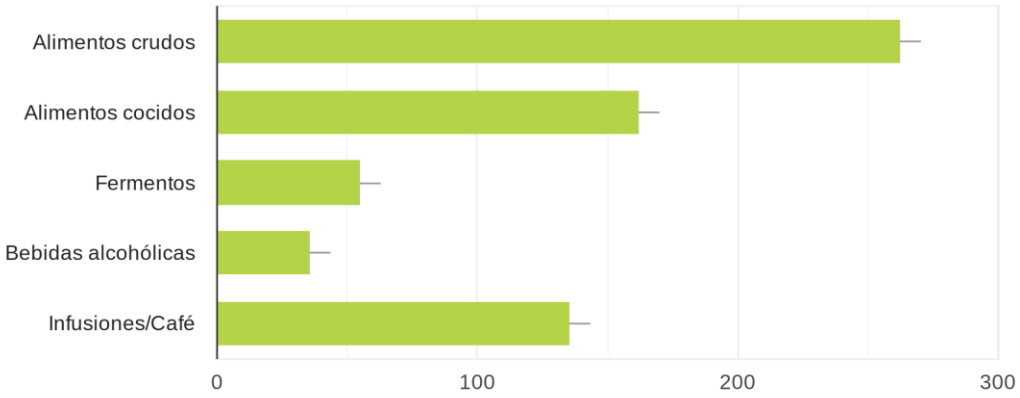
330 respuestas



Universidad de San Andrés

¿Qué tipo de productos orgánicos consumís?

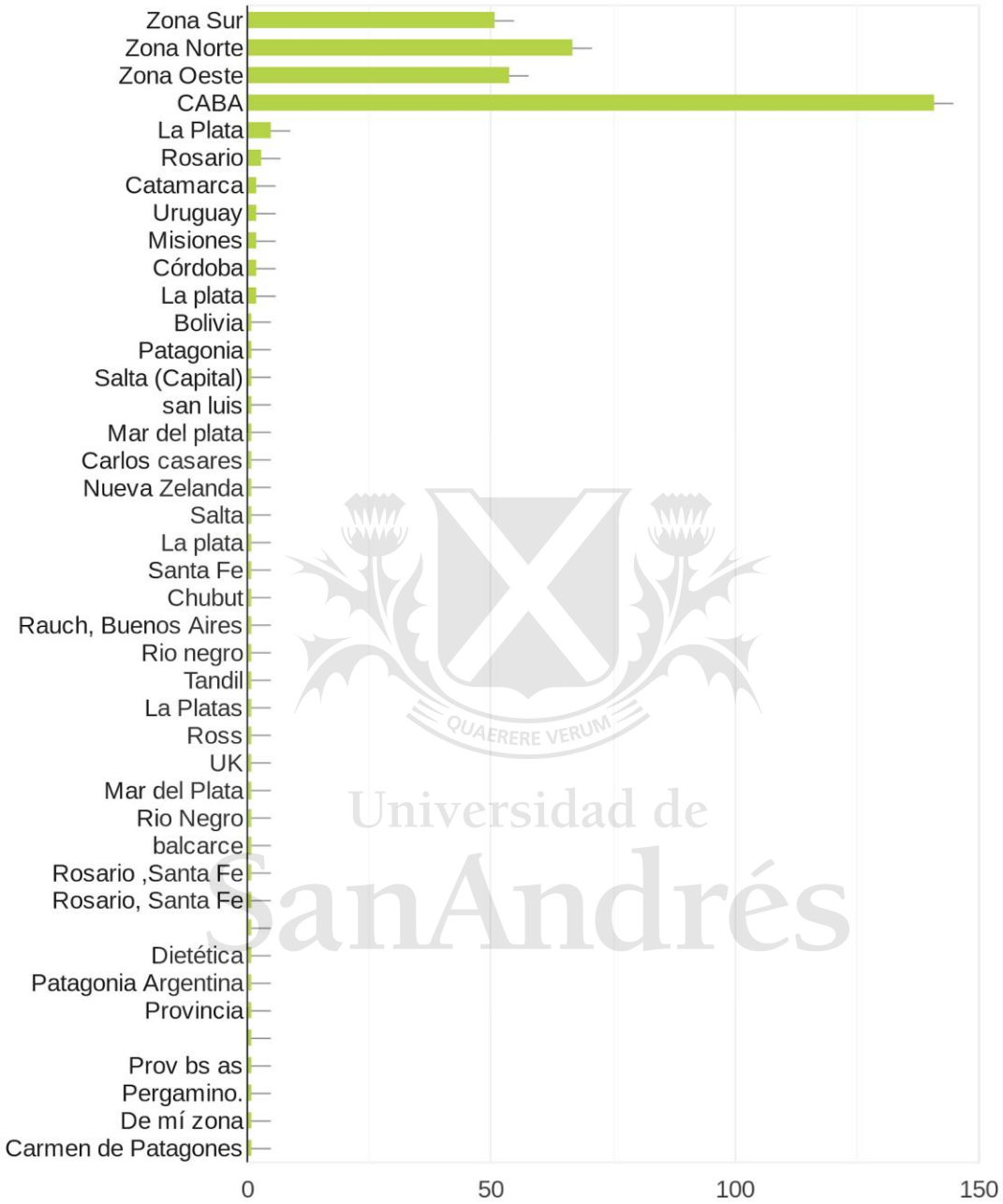
330 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

¿Dónde consumís productos orgánicos?

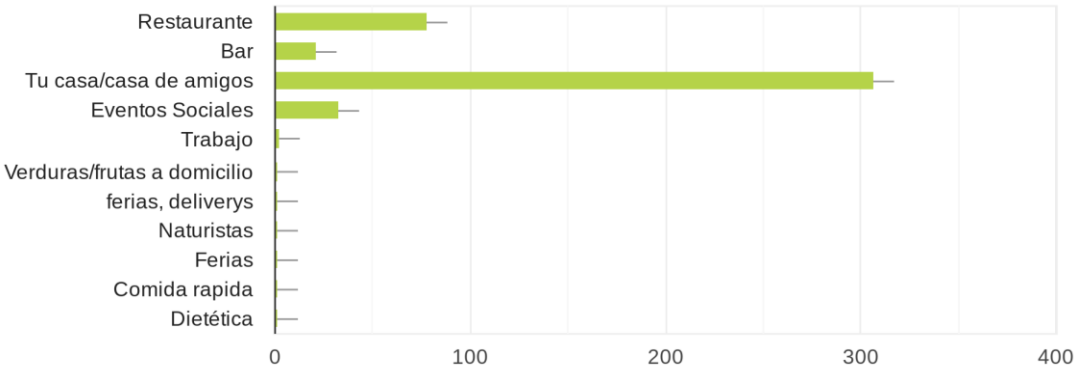
314 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

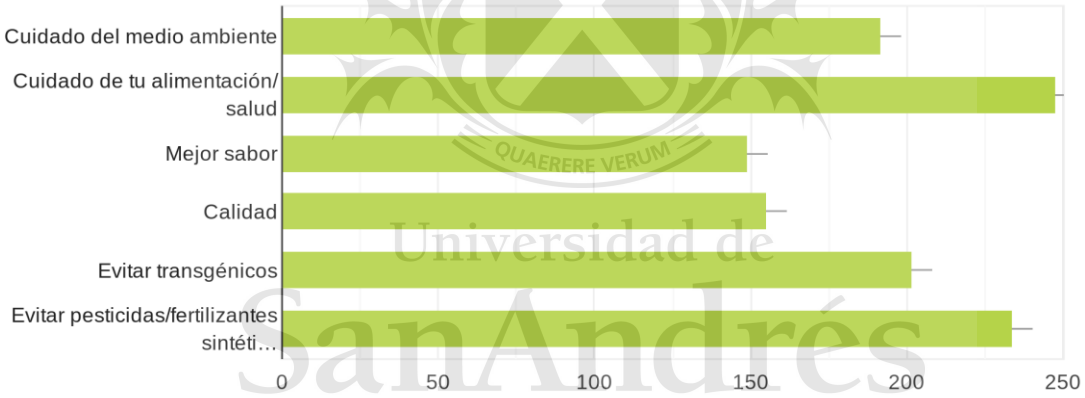
¿En qué situación consumís productos orgánicos?

330 respuestas



¿Por qué consumís productos orgánicos?

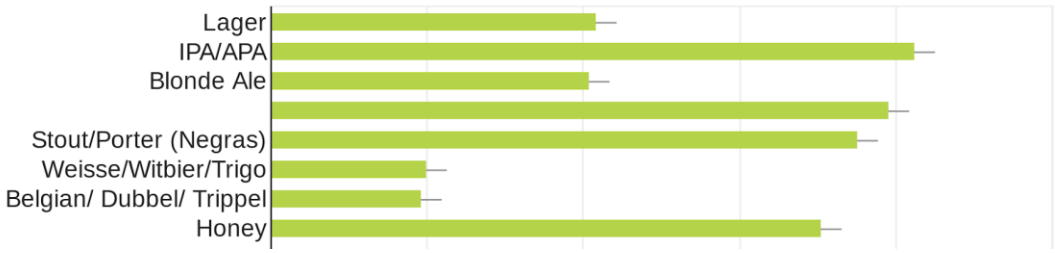
330 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

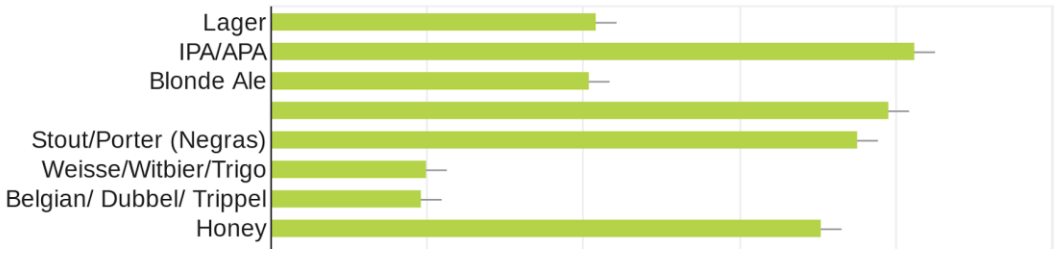
¿Qué estilos de cerveza preferís?

330 respuestas



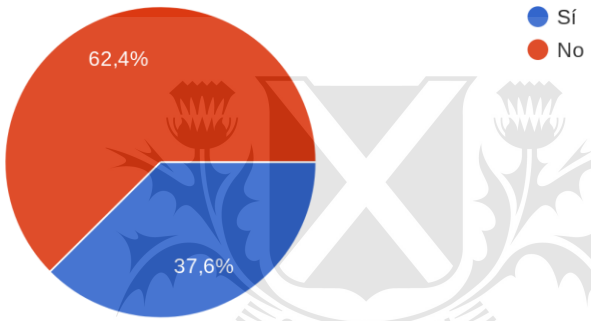
¿Qué estilos de cerveza preferís?

330 respuestas



¿Probaste alguna cerveza natural y/u orgánica?

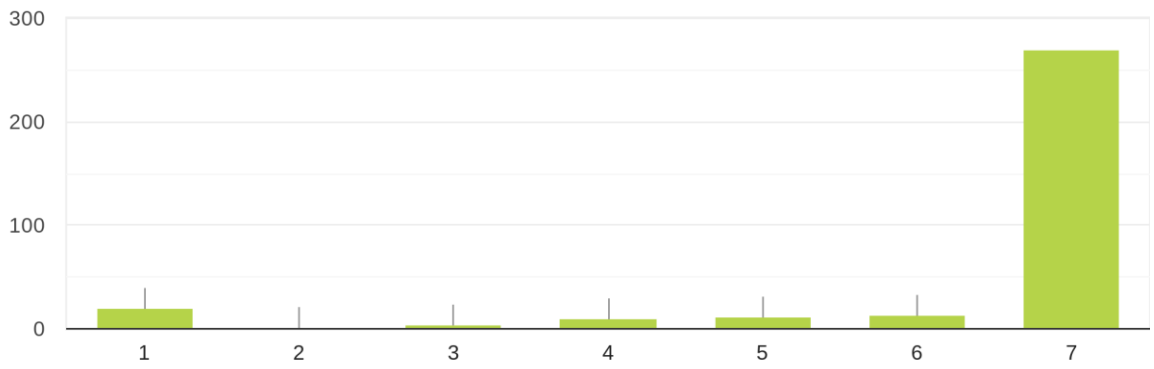
330 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

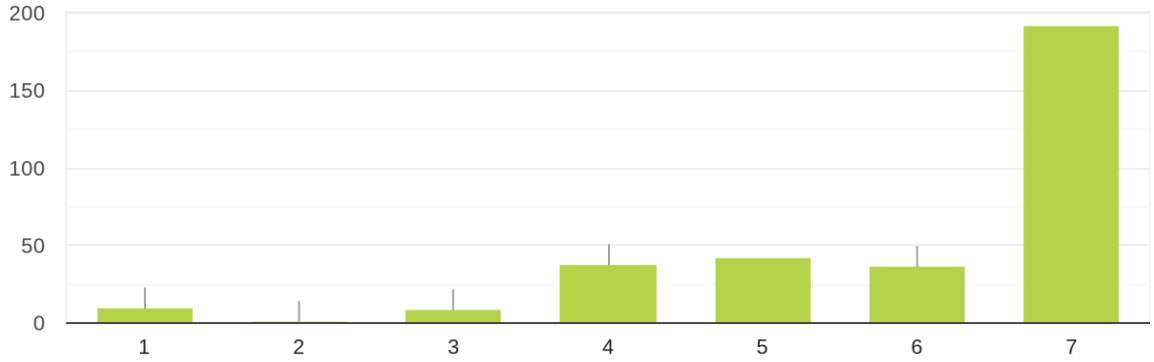
¿Estás dispuesto a tomar cerveza artesanal orgánica si cuesta lo mismo que una artesanal?

330 respuestas



¿Considerás que una cerveza orgánica es más saludable?

330 respuestas



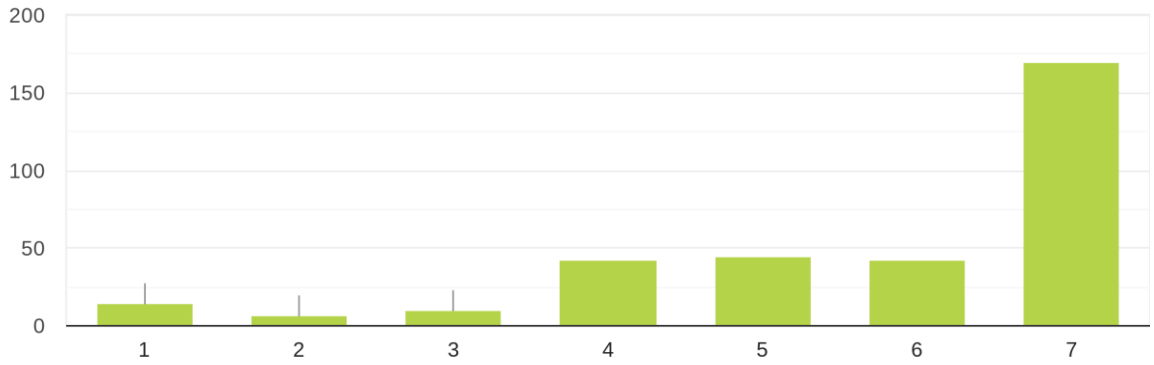
¿Considerás que una cerveza orgánica es de mayor calidad?

330 respuestas

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

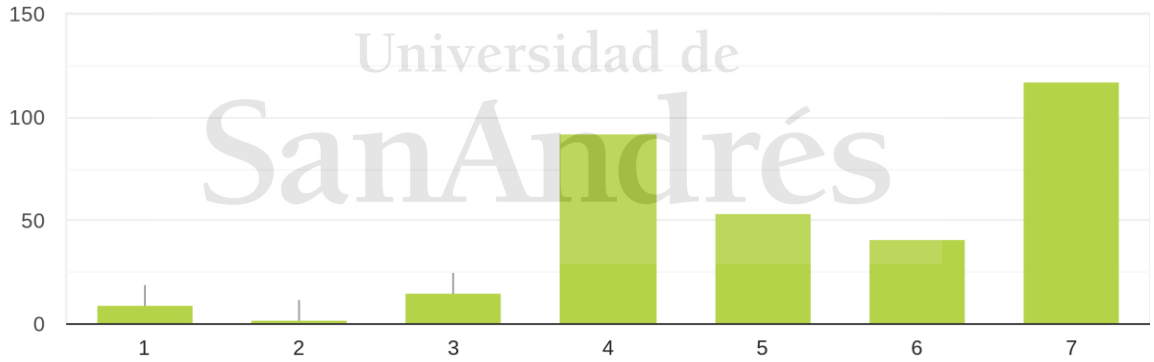
¿Considerás que una certificación de producto orgánico, agrega valor a la cerveza?

330 respuestas

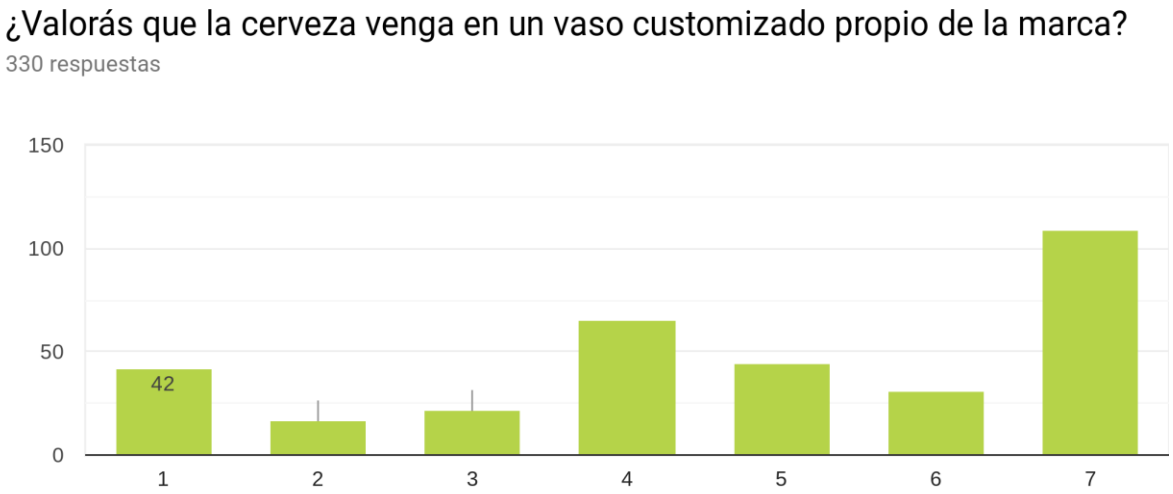


¿Considerás que una cerveza orgánica tiene mejor sabor/ aroma?

330 respuestas



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés



Anexo 6: Procesos

Checklist de Sanitización		
Olla de Hervido	_ Limpio	
Pala para Mezclar	_ Limpio	
Taza Medidora	_ Limpio	_ Sanitizado
Taza Levadura	_ Limpio	_ Sanitizado
Fermentador	_ Limpio	_ Sanitizado
Termómetro	_ Limpio	_ Sanitizado
Densímetro	_ Limpio	_ Sanitizado
Placa de Enfriado	_ Limpio	_ Sanitizado
Barril 50 litros	_ Limpio	_ Sanitizado
Lanza Barril 50 litros	_ Limpio	_ Sanitizado

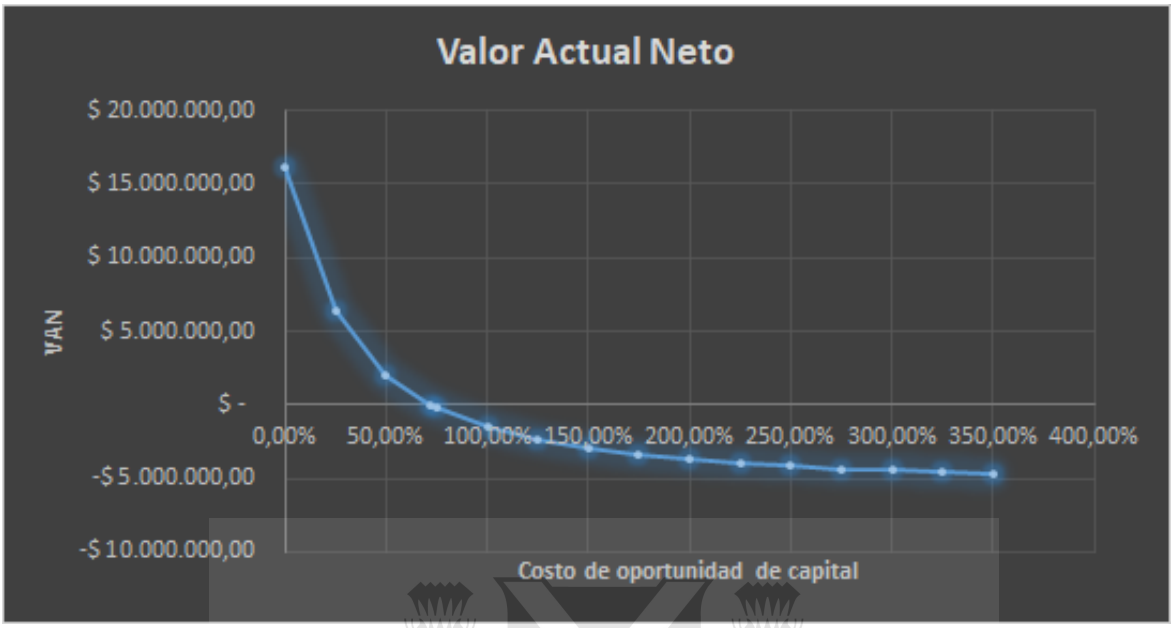
<u>Ejemplo de receta (English Pale Ale)</u>

Insumo	Cantidad / Parámetro	Estación
Cebada (Malta pálida)	XXX	Malteado

Cebada (Malta oscura)	XXX	Malteado
Lúpulos ingleses	XXX	Enfriado
Levadura English	XXX	Fermentación
Agua sulfatos altos	XXX	Macerado
Fermentador	XXX	Fermentación
Barril 50 litros	XXX	Embarrilado
Lanza de Barril 50 litros	XXX	Embarrilado
IBU	30 - 50	
SRM	6 - 18	
DO	1048 - 1060	
DF	1010 - 1016	
Alcohol	4.6% - 6.2%	

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexo 7: Costos, Finanzas e Inversión



VAN en relación al costo de oportunidad de capital

Eje Y: VAN

Eje X: Costo de oportunidad de capital

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resultados

Período anual	1	2	3	4
Ventas	**$ 9.389.672,23**	**$ 11.226.462,74**	**$ 13.422.562,86**	**$ 16.048.260,06**
Costos de Mercadería Vendida	**$ 1.948.122,25**	**$ 2.329.210,36**	**$ 2.784.846,23**	**$ 3.329.612,76**
Costos fijos	$ -	$ -	$ -	$ -
Alquiler de galpón industrial	$ 780.000,00	$ 780.000,00	$ 780.000,00	$ 780.000,00
Tasa de habilitación	$ 45.600,00	$ 45.600,00	$ 45.600,00	$ 45.600,00
Tasa de certificación	$ 200.000,00	$ 200.000,00	$ 200.000,00	$ 200.000,00
Servicios	$ 144.000,00	$ 144.000,00	$ 144.000,00	$ 144.000,00
Operario Producción	$ 157.962,84	$ 157.962,84	$ 157.962,84	$ 157.962,84
Nafta	$ 90.000,00	$ 90.000,00	$ 90.000,00	$ 90.000,00
Costos totales de venta	**$ 3.365.685,09**	**$ 3.746.773,20**	**$ 4.202.409,07**	**$ 4.747.175,60**
Resultado Bruto	**$ 6.023.987,14**	**$ 7.479.689,54**	**$ 9.220.153,79**	**$ 11.301.084,46**
Sueldos Socios	$ 720.000,00	$ 720.000,00	$ 720.000,00	$ 720.000,00
Gastos Marketing	$ 103.200,00	$ 103.200,00	$ 103.200,00	$ 103.200,00
Honorarios profesionales	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00
Gastos varios	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00
Lipmieza	$ 36.000,00	$ 36.000,00	$ 36.000,00	$ 36.000,00
Amortizaciones	$ 521.490,00	$ 521.490,00	$ 521.490,00	$ 521.490,00
IIBB	$ 301.199,36	$ 373.984,48	$ 461.007,69	$ 565.054,22
EBIT	**$ 4.278.497,79**	**$ 5.661.415,07**	**$ 7.314.856,10**	**$ 9.291.740,24**
Intereses	$ -	$ -	$ -	$ -
EBT	**$ 4.278.497,79**	**$ 5.661.415,07**	**$ 7.314.856,10**	**$ 9.291.740,24**
IIGG	$ 1.069.624,45	$ 1.415.353,77	$ 1.828.714,02	$ 2.322.935,06
Resultado Neto	**$ 3.208.873,34**	**$ 4.246.061,30**	**$ 5.486.142,07**	**$ 6.968.805,18**

37.00$

Período anual	1	2	3	4
Ventas	**$ 9.389.672,23**	**$ 11.226.462,74**	**$ 13.422.562,86**	**$ 16.048.260,06**
Costos de Mercadería Vendida	**$ 1.896.855,87**	**$ 2.267.915,35**	**$ 2.711.560,80**	**$ 3.241.991,37**
Costos fijos	$ -	$ -	$ -	$ -
Alquiler de galpón industrial	$ 780.000,00	$ 780.000,00	$ 780.000,00	$ 780.000,00
Tasa de habilitación	$ 45.600,00	$ 45.600,00	$ 45.600,00	$ 45.600,00
Tasa de certificación	$ 200.000,00	$ 200.000,00	$ 200.000,00	$ 200.000,00
Servicios	$ 144.000,00	$ 144.000,00	$ 144.000,00	$ 144.000,00
Operario Producción	$ 157.962,84	$ 157.962,84	$ 157.962,84	$ 157.962,84
Nafta	$ 90.000,00	$ 90.000,00	$ 90.000,00	$ 90.000,00
Costos totales de venta	**$ 3.314.418,71**	**$ 3.685.478,19**	**$ 4.129.123,64**	**$ 4.659.554,21**
Resultado Bruto	**$ 6.075.253,52**	**$ 7.540.984,55**	**$ 9.293.439,21**	**$ 11.388.705,85**
Sueldos Socios	$ 720.000,00	$ 720.000,00	$ 720.000,00	$ 720.000,00
Gastos Marketing	$ 103.200,00	$ 103.200,00	$ 103.200,00	$ 103.200,00
Honorarios profesionales	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00
Gastos varios	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00
Lipmieza	$ 36.000,00	$ 36.000,00	$ 36.000,00	$ 36.000,00
Amortizaciones	$ 521.490,00	$ 521.490,00	$ 521.490,00	$ 521.490,00
IIBB	$ 303.762,68	$ 377.049,23	$ 464.671,96	$ 569.435,29
EBIT	**$ 4.327.200,84**	**$ 5.719.645,33**	**$ 7.384.477,25**	**$ 9.374.980,56**
Intereses	$ -	$ -	$ -	$ -
EBT	**$ 4.327.200,84**	**$ 5.719.645,33**	**$ 7.384.477,25**	**$ 9.374.980,56**
IIGG	$ 1.081.800,21	$ 1.429.911,33	$ 1.846.119,31	$ 2.343.745,14
Resultado Neto	**$ 3.245.400,63**	**$ 4.289.733,99**	**$ 5.538.357,94**	**$ 7.031.235,42**

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

47.00$

Período anual	1	2	3	4
Ventas	**$ 9.389.672,23**	**$ 11.226.462,74**	**$ 13.422.562,86**	**$ 16.048.260,06**
Costos de Mercadería Vendida	**$ 2.409.519,62**	**$ 2.880.865,44**	**$ 3.444.415,07**	**$ 4.118.205,25**
Costos fijos	$ -	$ -	$ -	$ -
Alquiler de galpón industrial	$ 780.000,00	$ 780.000,00	$ 780.000,00	$ 780.000,00
Tasa de habilitación	$ 45.600,00	$ 45.600,00	$ 45.600,00	$ 45.600,00
Tasa de certificación	$ 200.000,00	$ 200.000,00	$ 200.000,00	$ 200.000,00
Servicios	$ 144.000,00	$ 144.000,00	$ 144.000,00	$ 144.000,00
Operario Producción	$ 157.962,84	$ 157.962,84	$ 157.962,84	$ 157.962,84
Nafta	$ 90.000,00	$ 90.000,00	$ 90.000,00	$ 90.000,00
Costos totales de venta	**$ 3.827.082,46**	**$ 4.298.428,28**	**$ 4.861.977,91**	**$ 5.535.768,09**
Resultado Bruto	**$ 5.562.589,77**	**$ 6.928.034,46**	**$ 8.560.584,94**	**$ 10.512.491,97**
Sueldos Socios	$ 720.000,00	$ 720.000,00	$ 720.000,00	$ 720.000,00
Gastos Marketing	$ 103.200,00	$ 103.200,00	$ 103.200,00	$ 103.200,00
Honorarios profesionales	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00
Gastos varios	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00
Lipmieza	$ 36.000,00	$ 36.000,00	$ 36.000,00	$ 36.000,00
Amortizaciones	$ 521.490,00	$ 521.490,00	$ 521.490,00	$ 521.490,00
IIBB	$ 278.129,49	$ 346.401,72	$ 428.029,25	$ 525.624,60
EBIT	**$ 3.840.170,28**	**$ 5.137.342,74**	**$ 6.688.265,70**	**$ 8.542.577,37**
Intereses	$ -	$ -	$ -	$ -
EBT	**$ 3.840.170,28**	**$ 5.137.342,74**	**$ 6.688.265,70**	**$ 8.542.577,37**
IIGG	$ 960.042,57	$ 1.284.335,68	$ 1.672.066,42	$ 2.135.644,34
Resultado Neto	**$ 2.880.127,71**	**$ 3.853.007,05**	**$ 5.016.199,27**	**$ 6.406.933,03**

Universidad de SanAndrés

Anexo 8: Legales

Anexo B
Productos permitidos para el control de plagas y enfermedades (Previo control de su origen y composición)

Preparados vegetales en general, y a base de piretro (pelitre), extraído de Chrysanthemun cinerarriefolium, que contenga eventualmente sinergizantes naturales, a base de Derris elliptica, Cuasi amara, Ryania speciosa, Melia azedarach, Azadirachta indica, Schoenocaulon officinale, Bacillus thuringiensis y sus derivados.
Preparados a base de Bacolovirus.
Propóleo.
Aceites vegetales y animales.
Aceites minerales, sin agregado de pesticidas sintéticos.
Jabón potásico.
Preparados a base de metaldehido , que contengan un repulsivo contra las especies animales superiores utilizados en las trampas.
Azufre.
Bicarbonato de sodio.
Caldo bordelés.
Oxicloruro de cobre.
Permanganato de potasio.
Polisulfuro de calcio.
Silicato de sodio.
Polvo de roca.
Tierra de diatomeas.
Atmósfera controlada con dióxido de carbono, nitrógeno, vacío, gases inertes y tratamientos con frío, vapor de agua, etc.
Tratamientos térmicos.
Desmalezado con fuego, sólo con gas Licuado.

Anexo C
Productos permitidos en procesamiento de alimentos

Algas.
Extractos vegetales no extraídos con solventes. Acido acético y láctico de origen bacteriano. Acido cítrico. Acido tartárico.
Levadura de cerveza, con o sin lecitina obtenidos sin blanqueadores o solventes.
Nitrógeno.
Oxígeno
Cloruro de potasio.
Cloruro de sodio, sin aditivos o con agregado de carbonato de Cloruro de calcio.
Carbonato de potasio. (Trazas).
Almidón no modificado
Enzimas pectolíticas
Dióxido de Carbono
Dióxido de azufre (excepto post-cosecha)
Azúcar de origen orgánico o libre de residuos.
Tartrato de sodio.
Tartrato de potasio,
Bicarbonato de sodio.
Fosfato diácido de sodio.
Sulfato de calcio.
Aga .Agar
Lecitina sin blanqueadores y solventes.
Goma arábica
Gelatinas Naturales.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés