Trabajo de Graduación MBA

Cerveza para celíacos

Alumno

Marcelo Scotta

Mentor

M. Fernanda Tamborini

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 7 de Diciembre de 2015

Contenido

II- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO DETECTADA 5
III- ESTRUCTURA DE MERCADO 10
Clientes: 10
Proveedores: 11
Rivales Potenciales 12
Sustitutos 13
IV- PROPUESTA DE NEGOCIO 16
V- PLAN DE NEGOCIO 17
Equipo: 17
La Empresa 20
Plan de Producción: 21
Plan de Marketing: 27
Análisis Económico Financiero: 34
Análisis de Riesgos: 38
VI- PLAN DE IMPLEMENTACION 42
VI- INVERSION NECESARIA 44
VIII- CONCLUSIONES FINALES 45
IX- BIBLIOGRAFIA 47
ANEXO 1- Consumo de bebidas en América Latina 50
ANEXO 2 - Consumo de cerveza por grado alcohólico 51
ANEXO 3 - Distribución de volumen por marca y por grupo 52
ANEXO 4 – Comparación de mercado por precio, segmentación, distribución y empaque 53
ANEXO 5 – Lista de distribuidores de alimentos para celiacos. 54
ANEXO 6 – Listado de comercios adheridos a Celiclub 55
ANEXO 7 - Flujo de fondos libres 57
ANEXO 8 – Carta Gantt. 58

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

I- RESUMEN EJECUTIVO

El consumo de cerveza en Argentina es de 43,7 litros por persona por año (Canadean. Argentina Beer Market Insight, 2015) y los enfermos de celiaquía no pueden compartir esta costumbre. En el país hay 400.000 celíacos y esta cifra crece anualmente en un 6%. Además, el mercado de alimentos para celíacos se ha triplicado en los últimos 3 años (Fundación Diagnóstico Maipú, 2015). Las actuales variedades de cervezas para los enfermos de celiaquía no cubren el mercado si se tiene en cuenta que la población de este grupo es de 400.000 personas, el consumo estimado es de 3 litros por persona, por año (considerando el 10 % del consumo normal en la Argentina) y la oferta de cerveza libre de gluten de las marcas San Lorenzo y Strauss, según datos relevados de sus sitios oficiales en la web son de 6,5 hectolitros por mes (Cervecería San Lorenzo, 2015) y 12 hectolitros por mes (Cervecería Strauss, 2015).
El negocio propuesto consiste en establecer una planta elaboradora en Buenos Aires que abastezca la demanda insatisfecha en volumen a un precio y calidad similar a una cereza lager regular[1] de marca Imperial.

La idea central del modelo de negocio es aprovechar todas las sinergias que puede garantizar una compañía grande de cervezas como CCU que posee el 23% del mercado y comercializa 13 marcas en Argentina y exporta a los países de Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia.

Potencialmente este producto puede crecer debido a:

- El aumento del consumo en la comunidad celíaca ya que se plantea un inicio del mismo per cápita de 3 litro por año versus 43,7 (Canadean. Argentina Beer Market Insight, 2015) que corresponde a la población normal.
- Hay personas que eligen esta cerveza ya que buscan una alimentación más sana.
- Exportando a los países limítrofes.

Se estima la venta de 12.000 hectolitros por año en un envase no retornable de 0,5 litros de vidrio.

La inversión inicial es de $19.700.000, la cual se recupera en 2 años, con una tasa de retorno de 45,2%.

[1] Cerveza rubia, suave, balanceada con un contenido alcohólico que puede estar entre 4 a 5 % en volumen. Elaborada con levaduras de fermentación baja.

La ventaja competitiva es tener un producto de precio similar a una cerveza lager regular y con características organolépticas semejantes a las elaboradas con malta de cebada, distribuyéndola a través de la fuerza de Logística y venta de CCU Argentina en toda la zona del centro y norte del país.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

II- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO DETECTADA

Se trata de un emprendimiento corporativo de CCU Argentina, segunda en participación del mercado de cervezas que ha ido ganando terreno en los últimos años gracias a la participación del gigante de las bebidas de Chile (CCU). La compañía ha logrado mediante el desarrollo de sus marcas atender mejor las necesidades de la amplia variedad de los consumidores, por ejemplo, la cervecera ha desarrollado muchas variantes de Imperial que han atraído a los consumidores con la oferta de distintas variedades (Canadean. Argentina Beer Market Insight, 2015).

CCU Argentina produce las marcas Schneider, Heineken, Budweiser, Amstel, SOL, Palermo, Bieckert, Salta, Santa Fe, Otro Mundo y Córdoba en todo el país y exporta a Chile, Paraguay, Bolivia y Uruguay.

Posee tres plantas Cerveceras instaladas en las provincias de Santa Fe, Salta y Buenos Aires con una capacidad anual instalada de 4,5 millones de hectolitros.

Cuenta con cinco depósitos propios en las ciudades de Buenos Aires, Santa Fe, Salta, Cordoba y Rosario.

En Argentina el consumo de cerveza es de 43 lts/cápita (Canadean. Argentina Beer Market Insight, 2015), se encuentra por debajo al promedio per cápita de Latino América que es de 59,8 lts/cápita (Ver Anexo 1). Por encima de Argentina los países que consumen más cervezas son Venezuela (89lts/cápita), Brasil (63 lts/cápita), México (62 lts/cápita) y Colombia (42lts/cápita) (Charlemos).

<u>Datos de consumo de cerveza regular en Argentina.</u>

- El mercado cervecero argentino está muy centrado en cervezas lager rubias ocupando el 99,6 % del share (ver Anexo 2). Esto puede atribuirse en parte a la posición dominante de unas pocas cervecerías grandes, dándoles una ventaja competitiva significativa sobre los jugadores más pequeños en términos de comercialización y distribución.
- Quilmes es la marca líder y su participación es del 47 %. Mantiene su primer puestos gracias al desarrollo de nuevas variedades, actualmente hay 7.
- La segunda marca más popular es Brahma con un share del 14 %, esta ha sufrido percepciones negativas de calidad con lo que no ha crecido en su participación.
- Budweiser es el tercero con un 6% de participación, se mantiene constante. Sus principales rivales son las marcas locales como Salta, Córdoba, Andes y Norte. Finalmente Schneider creció un 2% gracias a la mejora de presencia en canal minorista tradicional,(ver Anexo 3)

- El lanzamiento de Quilmes Stout y Quilmes Red Lager demuestran un especial interés en el desarrollo de nichos de mercado, sobre todo en donde la mayoría del consumo es la cerveza rubia.
- Marcas super premium nacionales e importados están ganando poco a poco espacio en las estanterías de los supermercados de gama alta.
- Dominan el mercado cervezas del segmento mainstream, envases de vidrio en mercado off-premise (ver Anexo 4).

Comenzando con el análisis de oportunidad es necesario saber que el gluten es una fracción de proteína de ciertos granos, incluyendo la cebada y el trigo, que causa en enfermos de celiaquía reacciones adversas al organismo en un pequeño porcentaje de la población (Heineken, 2014).
Aunque la mayoría de personas no tienen efectos adversos del consumo de gluten, la ingestión por los pacientes celíacos resulta en daño intestinal.
Aunque la cebada contiene gluten, gran parte de ella se descompone y se elimina durante la producción de la cerveza. Sin embargo, no en su totalidad y puede desencadenar una reacción en personas sensibles.
Además, los niveles de gluten en la cerveza varían mucho dependiendo de los materiales utilizados y el proceso de producción, por ejemplo, cervezas que se elaboran con 40% de arroz y 60 % de malta van a contener menos gluten que cervezas con 100% de cebada malteada. También, El uso de enzimas para estabilizar la turbidez de la cerveza en el tiempo desdobla el gluten bajando su concentración.
Desde la sensibilidad al gluten algunas cervezas pueden ser seguras para algunos pacientes celíacos, pero no en todos los casos. En la Unión Europea, cervezas con menos de 20 mg / kg de gluten pueden ser etiquetados como "sin gluten" (Heineken 2014),
En Argentina, es un requisito legal que el alimento debe estar exento de los cereales que contienen gluten como el trigo, la avena, el centeno y la cebada (TACC) en sus ingredientes (Código Alimentario Argentino. Ley 18284, 2010).

Datos de la Asociación de Celíacos de la Argentina del año 2010, revelan que 1 de cada 100 argentinos adultos y 1 de cada 80 niños son celíacos (Asociación Celíaca Argentina)
Hace veinte años, las estadísticas indicaban que había 1 enfermo por cada 300. La cantidad creciente de enfermos detectados se debe exclusivamente a que cada vez son más las personas que, frente a alguno de los múltiples síntomas de esta enfermedad, buscan confirmar su posible diagnóstico.
Como conclusión, existen 400.000 celíacos en Argentina y un crecimiento anual del 6%. El 44% son niños y el 55% restante son adultos (Fundación Diagnóstico Maipú).

La distribución por edad normal de población es la siguiente:

Edad (años)	Total (%)	Hombres	Mujeres
0 14	24,9	13%	12%
15 – 24	15,7	8%	8%
25-54	38,9	19%	20%
55 – 64	9,1	4%	5%
más de 65	11,4	5%	7%

Edad	%
< 18 años	32,75
> 18 años	67,25

Fuente: Central Intelligence Agency, 2015

Si se tiene en cuenta la diferencia de distribución de edades entre la población total y la de celíacos y si se considera que el consumo per cápita total de la Argentina es de 40 litros anuales, se puede tomar como consumo potencial en la población de celíacos un valor de 30 litros/cápita año.

En un posteo realizado en el sitio de Facebook (Celíacos y celíacas argentinos), en donde se pide la opinión sobre una posible producción de una cerveza para celíacos de manera industrial y también se consulta acerca del precio, la calidad y la disponibilidad actual se obtienen los resultados de 80 personas que interactuaron.Se detallan a continuación:

Le gusta la propuesta ?	
Si	79%
Hombres	11%
Mujeres	89%

Percepcion de calidad de los productos actuales	
Baja	64%
Media	29%
Alta	7%

Percepcion de los precios actuales	
Alto	86%
Medio	14%

Disponibilidad	
No hay	36%
Baja	55%
Media	9%

Universidad de San Andrés

Con este número de opiniones, que hay que tener en cuenta que es bajo, un primer dato es que no hay disponibilidad suficiente del producto, su calidad no es buena y el precio del producto es alto

Si se suman dos observaciones más:

a- Las instalaciones y la información de capacidades que se muestran en los sitios web de las actuales Cerveza San Lorenzo (Cervecería San Lorenzo) y Strauss (Cervecería Strauss) muestras debilidades para producir cervezas sin contaminación microbiológica.

b- Según mi opinión[2] personal, no se asegura la constancia en las características organoléptica de estas cervezas en volúmenes de lotes tan pequeños.

A diferencia de la legislación Argentina, en el resto del mundo se puede elaborar cerveza libre de gluten con malta de cebada y la utilización de enzimas que degradan esta proteína. España está desarrollando este nicho en donde se comercializan cerveza para celiacos en botellas y latas con y sin alcohol como las marcas Estrella de Galicia (Empresas) y Ambar Green (Europa Aragon). También se pueden adquirir marcas importadas (Celiacos a los treinta). Todas Elaboradas a partir de cebada de malta y enzimas, práctica no permitida en Argentina para enfermos de celiaquía.

Se puede concluir que este mercado está más desarrollado en Europa porque compañías grandes de cervezas están incursionando en este segmento del mismo.

En España se elabora también cerveza de arroz malteado (Celiacos a los treinta) y en Italia (Mayer, 2014.) hay investigaciones del comportamiento de distintas variedades de arroz en el proceso de mateado[3] y posterior elaboración de cerveza.

Estas fuentes de información son valiosas para el desarrollo del arroz malteado en Argentina como propuesta superadora a las alternativas actuales de sorgo o el maíz malteado ya que las características organolépticas son superiores a las actuales cervezas para celíacos que se comercializan en el país.

[2] Experiencia en industria cervecera en áreas de producción y aseguramiento de la calidad desde 1993 hasta la actualidad.

[3] El malteado es el proceso que sufre un grano de cereal que consiste en remojo con agua, germinación y posterior desbrote y secado para producir dentro del mismo enzimas necesarios para desdoblar el almidón en azucares fermentescibles para la fermentación con levaduras especiales y producción de alcohol y demás componentes de la cerveza.

La disponibilidad de cerveza para celiacos en Argentina es muy baja porque las actuales cervecerías artesanales que la producen, no tienen capacidad instalada

Se detalla un gráfico resumen de las actuales marcas de cerveza para celíacos.

Marca	Precio ($)	Capacidad de producción (hectolitros/mes)	Distribuye en mayoristas	cerveza de aspecto industrial[4]
Strauss	35 – 50	12	NO	NO
San Lorenzo	3550	6,5	NO	NO

***Fuentes**: Cerveceria Straus. 2015 - Cervecería San Lorenzo,2015.*

Otro dato importante es que no se encuentran en los supermercados o en la mayoría de los negocios en donde se comercializa cerveza de cebada. Los distribuidores de alimentos para celíacos no distribuyen este tipo de producto. Los mismos están disponibles directamente en las dietéticas con precios para una botella de 330cc que oscilan entre $30 y $52[5] Las grandes fábricas de cerveza se resisten a la idea de producir este tipo por los riesgos de contaminación cruzada y la disminución de sus eficiencias de ocupación de equipos y mano de obra.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[4] Cerveza de aspecto industrial: debe ser límpida, sin turbidez o sedimentos en el fondo de la botella. Las cervezas artesanales son turbias o no llegan a los niveles de brillantez o transparencia de las cervezas industriales.

[5] Consulta realizada en puntos de ventas donde se comercializa este producto

III- ESTRUCTURA DE MERCADO

Analizando la estructura de mercado, usando como herramienta las 5 Fuerzas de Porter (Porter,2008), los puntos críticos para el ingreso al mismo son la competencia interna en donde las empresas multinacionales locales como AB-InBev con una alta participación en el mercado y SabMiller con poca participación (Ver Anexo 3) tienen gran economía de escala pero no han demostrado interés en este segmento hasta la actualidad. Las estrategias de estas compañías es maximizar las eficiencias en costos y productividades de las instalaciones y esto se logra con lotes óptimos más grandes a los propuestos para la cerveza para celíacos. Evitar los riesgos de contaminación cruzada también atenta contra la maximización de las instalaciones y mano de obra.
La materia prima clave es el arroz malteado, mandatorio para lograr un producto de calidad libre de Gluten que aún no está desarrollado en el país. Esto último deja al desarrollo de este proveedor como un aspecto crítico para ingresar al mercado. Debe ser una maltería con volúmenes de lotes de procesos chicos preparada para maltear diferentes tipos de cereales y evitar la contaminación cruzada como lo hace actualmente Maltear. No hay grandes proveedores extranjeros conocidos que elaboren esta materia prima.

Clientes:

Se definen los siguientes clientes:

- Consumidores finales con intolerancia al gluten (60% de mujeres y 40 % de hombres).
- Personas que buscan una alimentación sana.
- Personas que toleran el gluten pero gustan de cervezas diferentes o comparten el consumo ocasional.
- Distribuidores.
    - Celinda.
    - kapac.
    - Santamariaproductos.
    - Bio-salud.
    - Celiclub, consta de 66 negocios de Servicios, turismos, gastronomía y compras.

Los canales normales como supermercados no están desarrollados para el producto analizado en este trabajo.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Los consumidores finales son relativamente pocos, 400.000 (Asociación Celíaca Argentina) y están conectados a través de asociaciones como la de celiaquismo, Facebook (Celíacos y Celíacas Argentinos) y foros de discusión.

Esta red socio céntrica está muy conectada a través de las redes sociales y puede ser una oportunidad para llegar rápidamente a la comunidad. Actualmente el poder de elección de los consumidores finales es bajo.

Si se cumplen con las premisas de ofrecer un producto en donde el precio sea menor y la calidad mayor a los productos que actualmente hay en el mercado, esto ofrece una oportunidad para el ingreso de una nueva marca.

El segundo grupo son los distribuidores de alimentos para celíacos. La cantidad de los mismos es baja en el país (Ver anexo 5), lo que deja a CCU con un bajo poder de negociación.

Proveedores:

Maltear es una empresa nacional que actualmente procesa cebada, trigo y están realizando ensayos con sorgo. Las grandes malterías como Cargill, Pampa o Tres Arroyos que son plantas establecidas en el país, no procesan maltas especiales y menos aún han desarrollado el malteo de arroz para industria cervecera.

CCU Argentina se abastece de maltas especiales con Maltear. Los desarrollos de malta chocolate y caramelo se lograron entre CCU Argentina y este proveedor para el uso de la elaboración de las cervezas especiales de la familia de Imperial (Scotch Ale, Amber Lager Weiss Bier).

BA malta es la segunda opción de proveedores para micro maltear arroz y también se especializa en producir maltas especiales.

Debido a que es una materia prima que está en proceso de desarrollo, la misma es crítica. Referido a la malta de arroz, la poca experiencia de solo dos proveedores que están en condiciones de desarrollar y producir el arroz malteado deja a CCU con un poder de negociación bajo frente a ellos.

Para el resto de los suministros de materias primas y materiales de empaque, los contactos actuales son: Adecoagro, Rogilleau, Ramos Mejías, Impresores, IPC, NOVACAP y Petropack, todos proveedores homologados y auditados periódicamente por CCU Argentina, esto establece para CCU proveedores no críticos en términos de calidad. Existen dos o tres proveedores nacionales por tipo de material y también posibilidades de buscar este grupo de insumos fuera del

Universidad de San Andrés

país. Finalmente CCU es un cliente que compra grandes volúmenes de materiales para cubrir con sus necesidades.

Como conclusión este grupo de proveedores tiene frente a CCU un poder de negociación medio o bajo.

Rivales Potenciales

El requerimiento de capital es bajo porque los volúmenes demandados son chicos, con lo que este punto no representa una barrera de entrada.

La economía de escala también es pequeña y no es una barrera de entrada en este mercado. Se considera un consumo inicial de 12.000 hectolitros al año de cerveza para celíacos versus 18 millones de hectolitros de cerveza que se consumen en el país (Canadean. Argentina Beer Market Insight, 2015.).

La diferenciación del producto, a través del uso de arroz malteado es una barrera de entrada en el corto plazo. Maltear arroz lleva un proceso de aprendizaje y de inversiones que puede llevar hasta un año.

Tener la logística eficiente para lograr disponibilidad del producto en todo el país con costos de flete bajo es una barrera de entrada. El volumen presupuestado en este negocio, por sí solo, genera una desventaja.

También hay que mencionar como potencial rival los productos importados que actualmente están en una posición de desventaja por las restricciones del gobierno actual a las importaciones.

Si bien existe un grado de complejidad media en lograr una distribución eficiente y tener una diferenciación del producto, los rivales potenciales son una amenaza debido a que no existen barreras de entradas fuertes en términos de requerimientos de capital de trabajo y de economías de escala.

Rivalidad Interna:

Las actuales empresas que elaboran cerveza son A-BInbev que es el líder en la industria cervecera local desde hace más de 20 años con un 79% de share (Canadean. Argentina Beer Market Insight, 2015).

SABMiller, el gigante de Sudáfrica, se encuentra actualmente en la tercera posición a través de la jugadora local Cervecería Argentina, siendo su cuota de mercado del 3%.

Estas cervecerías industriales, actualmente no miran este segmento por las limitaciones técnicas que producirían importantes pérdidas de ocupación de gente y de equipos, así como también los riesgos de contaminación cruzada, pero no dejan de ser una amenaza por sus fortalezas financieras, de economía de escala y conocimiento.

Finalmente, las actuales micro cervecerías tienen una capacidad reducida de producción (Cervecería Strauss, 2015) y (Cervecería San Lorenzo, 2015) y no satisfacen la demanda potencial de los consumidores, ya que producen en el orden de 6 a 12 hectolitros por mes versus la necesidad de 1000 hectolitros por mes estimados a un consumo de 9 litros per cápita por año[6].

En resumen la rivalidad interna es alta teniendo en cuenta los primeros dos puntos mencionados y esto representa una amenaza.

Sustitutos

Todas las bebidas alcohólicas que no están elaboradas con cereales que contienen gluten son aptas para los celiacos, A continuación se detalla una lista de bebidas aptas (Celiac.com).

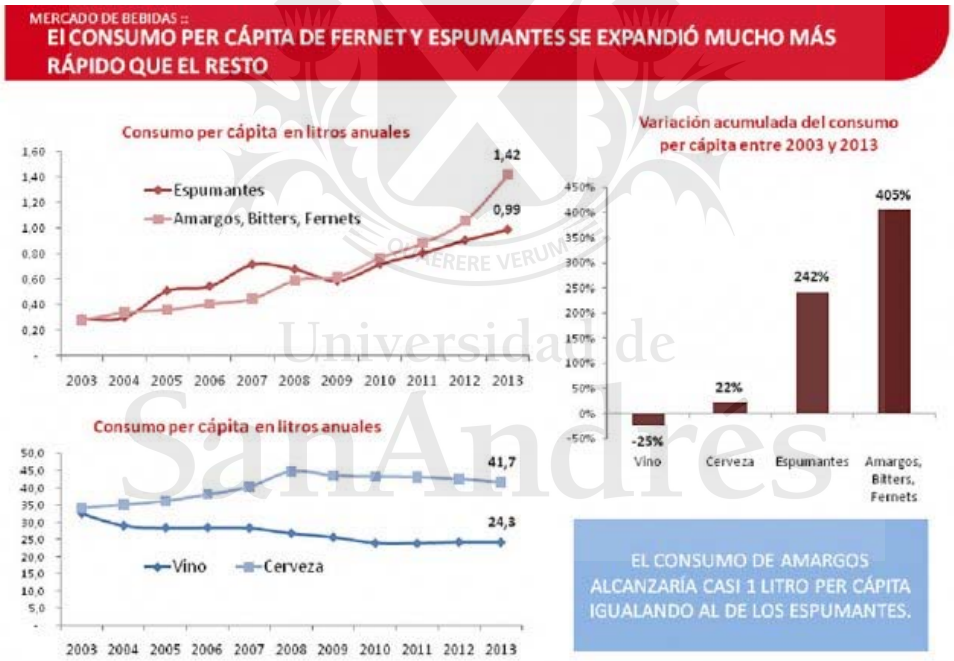
- Vinos.
- Champagne.
- Oportos.
- Vinos espumantes.
- Coñac.
- Brandy.
- Campary.
- Grapa.
- Sidra.
- Licores de café.
- Licores de frutas.

[6] Se considera el consumo de 30 litros por año por persona de la comunidad adulta de celiacos y se lo afecta a un 30% del mismo.

Según una publicación realizada en un Diario (Clarín 2015) en Argentina subió casi un 20% en la última década el consumo de alcohol pero cambio la forma de beber. La cerveza es la más elegida pero el Fernet y los aperitivos fueron los que más crecieron (Grosz 2015). En la última década se pasó de 66,6 a 71 litros por personas al año, mientras que la cerveza aumento el 39% en el mismo período. El vino decreció en un 10,6% (Do Rosario, 2014).El Fernet cuadruplicó desde el año 2004 y sigue creciendo. Actualmente su mayor crecimiento está en las provincias de Buenos Aires y Santa Fe.

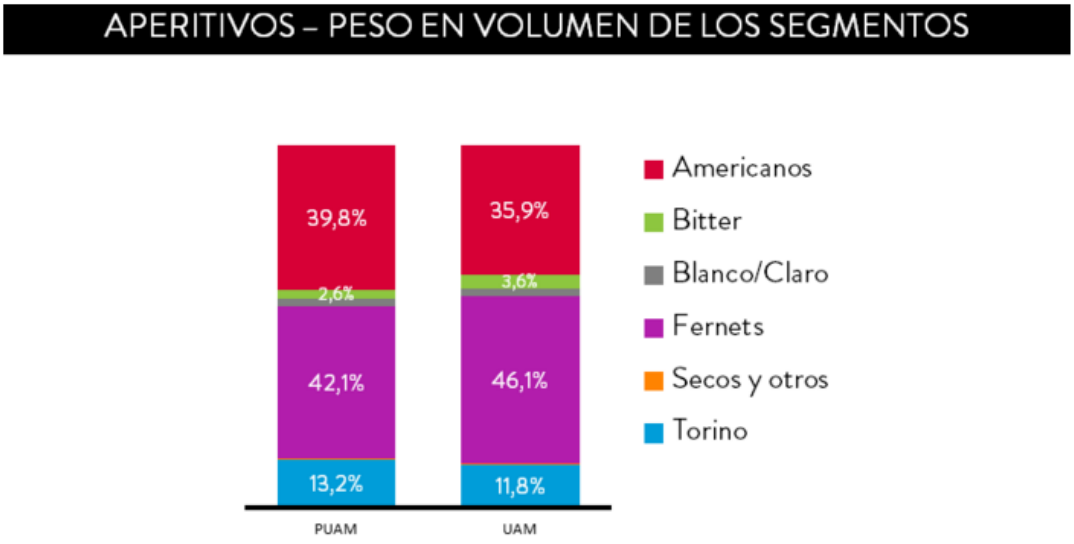
Finalmente creció en consumo de aperitivos, vermout y algunos destilados como el ron y el vodka. La demanda de este último grupo aumento en un 300% durante la última década.

El resumen de tendencias de consumos de Fernet y Espumantes (2003 – 2013) es:



Fuente: Do Rosario Jorgelina.2014. Los preferido del consumo local. Infobae.

El consumo de aperitivos medido como el volumen de venta móvil en el año 2014 aumento en un 15%. El 65% se vende en el interior del país y el resto en GBA. El Fernet es el segmento más importante dentro de la categoría ya que concentra el 46% del total de las ventas en volumen. Le sigue en volumen el segmento Americano con 35,9 % y Torino con 11% y Bitter con 3,6 % (Nielsen)



Fuente: Nielsen Retail Index –Aperitivos-Total Argentina- último año móvil (Acumulado a Mayo 2014)

Puede resumirse que existen opciones de elección de vinos y aperitivos para los enfermos de celiaquía y que los últimos en términos generales aumentaron su participación en el mercado mostrando un cambio en las formas de consumo de bebidas en general y también en particular para enfermos de celiaquías, pudiéndose concluir entonces que la presión de los sustitos es alta.

Conclusión:

En términos generales este mercado es permeable al ingreso de nuevos jugadores por la baja economía de escala y adquisición de capitales necesarios. La rivalidad interna es alta y existen sustitutos para el consumo de bebidas alcohólicas.
El desarrollo de arroz malteado y sus proveedores generan una cierta barrera a corto plazo, pero no en el mediano plazo.
Las implicancias negativas en el mediano plazo pueden ser fuertes.
La construcción de un core competence difícil de imitar es fundamental. Esto se logra con la construcción de los principales pilares del modelo que son la construcción de una marca, la comunicación estrecha con los consumidores finales, la logística, calidad y el precio y su mejor interrelación entre ellos. Este último punto será relevante para cumplir con el criterio de éxito del proyecto.

IV- PROPUESTA DE NEGOCIO

La propuesta de negocio es:

a- Lanzar un nuevo producto dentro de la empresa CCU, aumentando la familia de variedades imperial, aprovechando la imagen de esta marca, satisfaciendo las necesidades de consumo de una cerveza con los mismos calificadores y ganadores de pedido a una cerveza regular, es decir, ofreciendo cerveza libre de TACC y de arroz malteado a precios de una cerveza común y con características organolépticas similares para que una persona que no está enferma pueda compartirla con un enfermo de celiaquía y hasta consumirla sola.

b- Enfocar un segmento de mercado específico y especializado, definiendo la propuesta de valor, los canales de distribución y la relación con los clientes de acuerdo al requerimiento específicos de este nicho (Osterwalder & Pigneur, 2010)

c- Resulta entonces en un agrupamiento de beneficios que se ofrece a los clientes con aspectos innovadores como el logro de cerveza de arroz malteado (Osterwalder & Pigneur, 2010), creando valor a través de precio accesible ya que estará en el segmento de marca Heineken, Stella Artois o Imperial.

d- Mejorar también el actual programa de responsabilidad social existente de CCU Argentina incorporando la práctica, sustentable en el tiempo, de ofrecer este producto a la comunidad celíaca como una acción de inclusión social.

e- Distribuir en todo el territorio nacional agregando accesibilidad con escalabilidad en países limítrofes y llegando a los 400.000 celíacos del país. El volumen anual inicial a elaborar, distribuir y vender es de 12.000 hectolitros.

Universidad de San Andrés

V- PLAN DE NEGOCIO

Equipo:

Los equipos de trabajo estarán constituidos de acuerdo a las etapas del proyecto definidas a continuación:

Etapa 1- Proyecto y puesta en marcha:

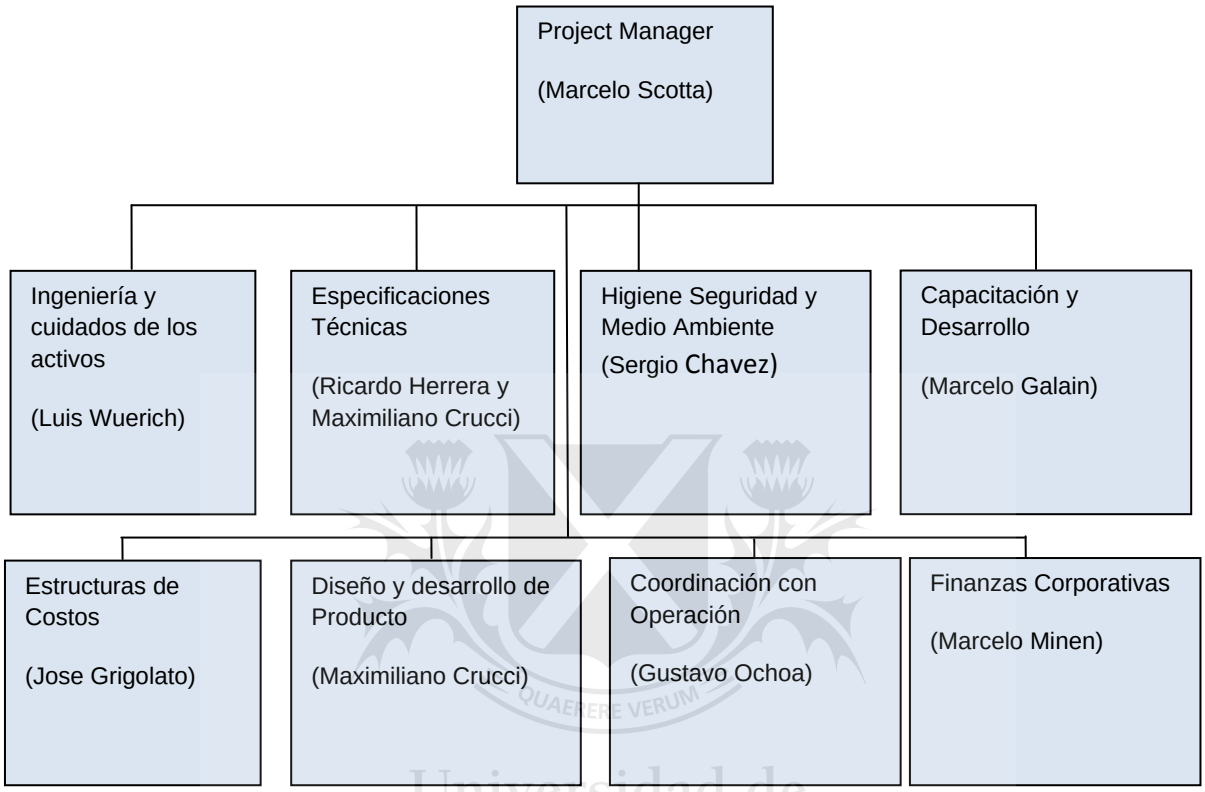
Esta etapa abarca:

a. Definición del Project Manager.
b. Construcción de un equipo de trabajo.
c. Dimensionamiento de los equipos de manufactura.
d. Pedido de licitación de empresas terceras de aprovisionamiento e instalación de los equipos.
e. Suministro de los repuestos críticos.
f. Confección de las rutinas de inspección de mantenimiento.
g. Armado de la gestión de repuestos.
h. Redacción de las recetas de elaboración y envasado.
i. Definición de los stocks de materiales de elaboración y envasado.
j. Diseño del producto, desarrollos de artes, planos de insumos de packaging primarios, secundarios y terciarios.
k. Construcción de las estructuras de costos.
l. Armado de las rutinas de inspección de calidad.
m. Definición de los puntos críticos de control para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 22000.
n. Evaluación de aspectos e impactos ambientales.
o. Análisis de los riesgos de seguridad de los trabajadores.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

p. Capacitación y puesta en marcha de técnicos especializados responsables de la operación de la micro cervecería.

El organigrama del grupo de trabajo de la etapa 1 es el siguiente:



Universidad de San Andrés

Etapa 2- Producción.

Finalizada la instalación y puesta en marcha de la micro cervecería, el control es tomado por la operación de la Planta Lujan.

Se suma al equipo actual del establecimiento un operador técnico especializado más por turno que está liderado por el Jefe la Elaboración y Servicio, Gustavo Ochoa.

Las áreas de soporte industrial y administrativas actuales prestarán el mismo servicio que lo hacen con toda la planta, sumando a la nueva línea.

El área de marketing que toma la responsabilidad de la marca es Imperial.

Las tareas definidas son:

a) Presupuesto de ventas anual y de ocho semanas.

b) Armado del plan de producción de 8 semanas.

c) Pedido de materias primas y materiales auxiliares de packaging,

d) Plan semanal de producción (elaboración y envasado)

e) Plan de carga de producto terminado y distribución a los distintos centros asignados.

f) Cumplimiento de frescura de la política de calidad.

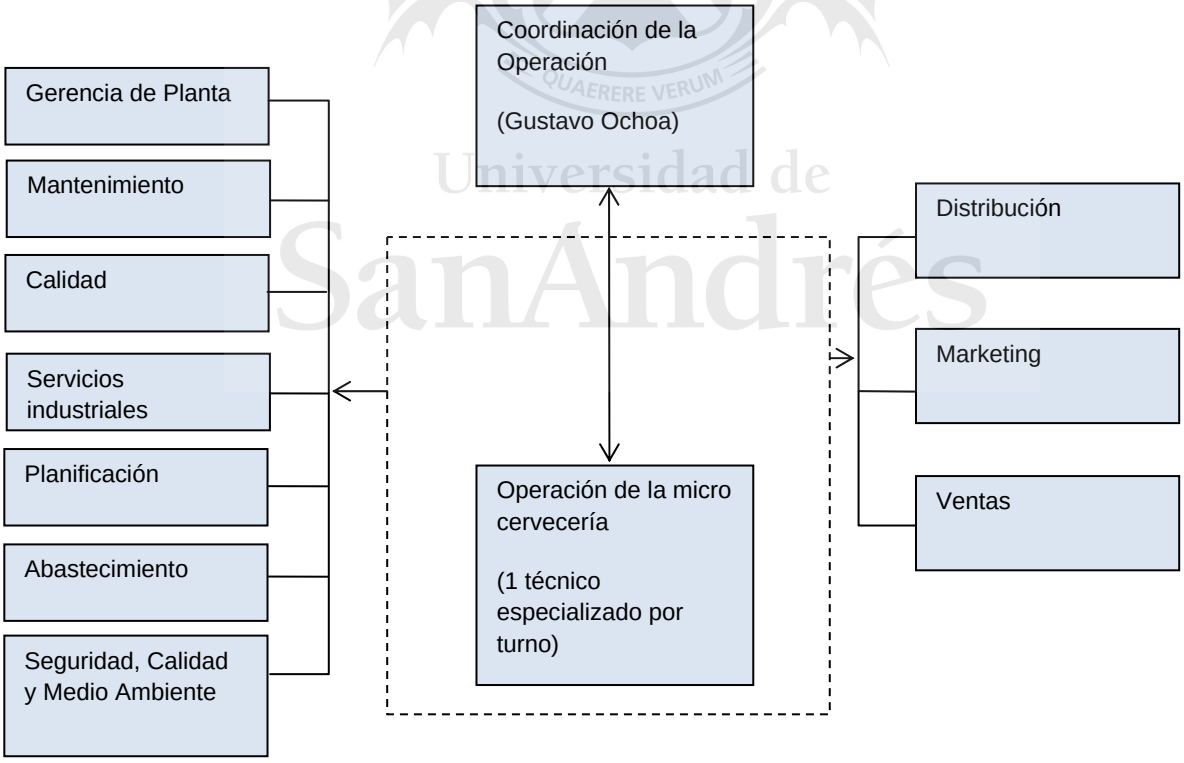
g) Atención a reclamos 0800.

h) Plan de mantenimiento semanal y la gestión de repuestos.

i) Plan de calidad.

j) Incluir en el sistema actual de la gestión reclamos y rechazos a proveedores de materiales.

La organización queda esquematizada de la siguiente manera:



Universidad de San Andrés

Todo el equipo involucrado cuenta con la experiencia necesaria para la instalación, puesta en marcha y operación.

Son las mismas personas que llevan adelante las tareas de CCU Argentina para el resto de las marcas de la compañía.

Existe suficiente experiencia y conocimiento para el desarrollo de nuevas cervezas, nuevos empaques y nuevas marcas. CCU Argentina en los últimos tres años ha lanzado al mercado las marcas Amstel, SOL, Especiales Imperiales, Otro Mundo, Santa Fe Frost, todas cervezas con características organolépticas diferentes y dirigidas a diferentes segmentos del mercado.

La Empresa

Modelo de Negocio:

La propuesta de Valor es una cerveza de marca Imperial a precios similares que la Imperial regular, en donde el consumidor no encuentra una diferencia significativa en calidad organoléptica con una cerveza tipo lager del mercado.

La comunicación con los clientes y los distribuidores de productos para celíacos es distinta a la actual estrategia de CCU Argentina, ya que debe ser focalizada a través de canales dirigidos de distribuidores de alimentos para celíacos, la Sociedad de Celíacos Argentinos, grupos de facebook, dietéticas, y ferias de celíacos.

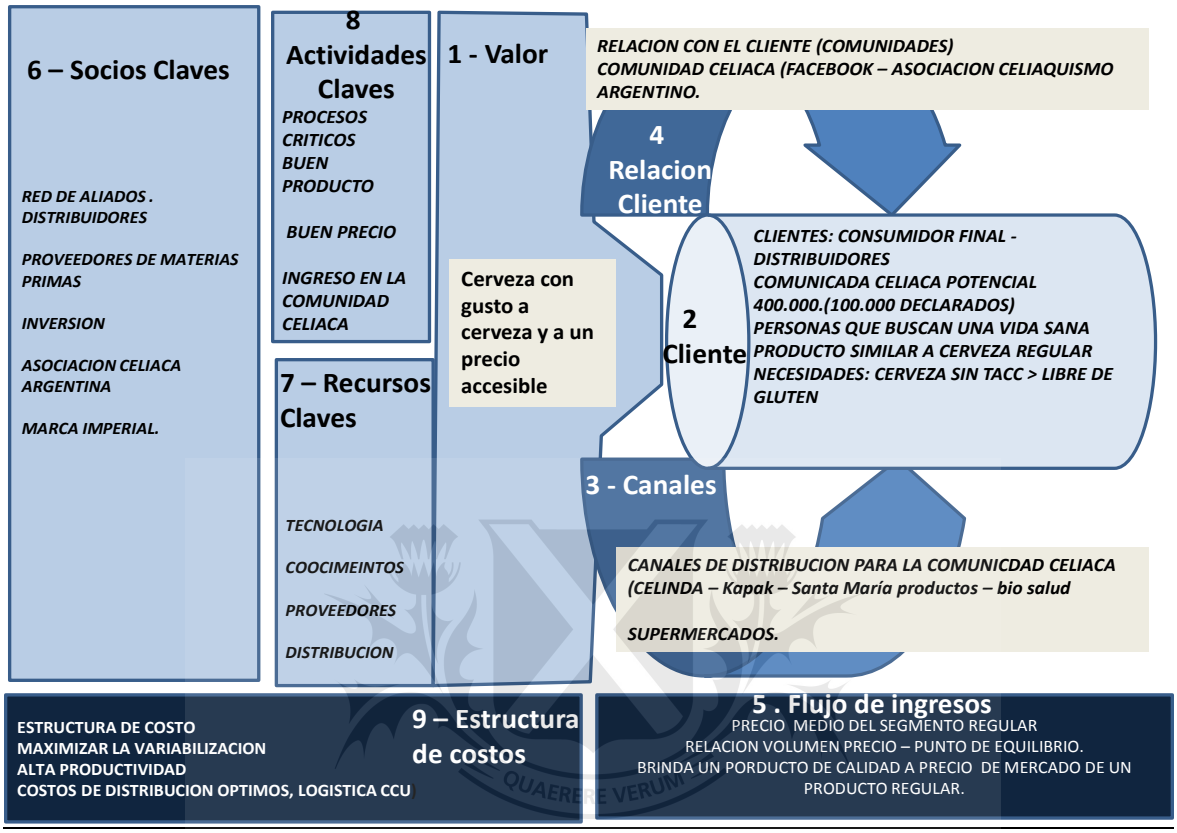
El canal es a través de las distribuidoras especializadas para celíacos, apoyando y fortaleciendo el mismo.

Se propone instalar la micro cervecería en el predio del establecimiento Lujan aprovechando todos los servicios industriales de agua, gas, energía eléctrica, tratamiento de efluentes, aire comprimido, como así también la estructura de recursos humanos, mantenimiento, calidad, depósitos de materiales y productos terminados.

Desarrollar a Maltear como socio clave para lograr la materia prima adecuada.

Incluir dentro de la familia actual de variedades imperial, una cerveza libre de TACC (actualmente se elabora y comercializa Lager, Scotch Ale, Cream Stout, Weissbier y Amber Lager) facilitando el ingreso de esta variedad y ayudando al consumo del resto.

Se adjunta a continuación el diagrama CANVAS como resumen de modelo de negocio.



Fuente: Leschke John (2013)

Plan de Producción:

La cerveza Imperial de arroz se producirá en el establecimiento Lujan el cual cuenta con el espacio necesario para instalación de la micro cervecería.

El establecimiento está situado en la ruta 34 a 1500 metros de la ruta 6, Provincia de Buenos Aires a 60 kms de Capital Federal y cerca de los principales operadores logísticos.

Los principales proveedores son:

- *Botellas*: Rigolleau, situado en Berazategui, Buenos Aires.
- *Etiquetas:* Impresores, en Pilar Buenos Aires.
- *Arroz Malteado:* Maltear, en Tres Arroyos, también están a una menor distancia relativa a las plantas de Santa Fe y de Salta.

Universidad de SanAndrés

Actualmente todos los proveedores necesarios para la elaboración y envasado de este producto entregan materiales al establecimiento.

Dimensionamiento de la micro cervecería – Datos de entrada:

- Distribución de población normal según edad: 70% adultos[7] y 30 % niños.
- Distribución de población celíaca: 55% adultos y 45% niños (Asociación Celíaca Argentina)
- Población en Argentina: 40.000.000 personas.
- Consumo per cápita de población normal en argentina: 40 litros/persona. año.

El consumo potencial per cápita de la población celiaca es de:

$$\frac{55 \text{ adultos}}{100 \text{ habitantes.}} \times \frac{40 \text{ litros}}{\text{capita}} \times \frac{100 \text{ habitantes}}{70 \text{ adultos}} = 30 \frac{\text{litros}}{\text{capita}}$$

Se considera el 10 % del consumo

$$3 \frac{\text{litros}}{\text{capita}}$$

La necesidad de volumen de cerveza en un año es de:

$$\frac{400.000 \text{ habitantes}}{} \times \frac{3 \text{ litros}}{\text{habitantes}} \times \frac{1 \text{ hectolitro}}{100 \text{ litros}} = 12.000 \text{ hectolitros}$$

No se considera el factor de estacionalidad[8] de 1,4 para el dimensionamiento de los tanques fermentadores.

Entonces al capacidad mensual de la micro cervecería es de 1.000 hectolitros / mes.

Necesidades de materias primas e insumos de packaging:

[7] Se considera adulta para esta estimación cuando tiene más de 18 años de edad.

[8] El factor de estacionalidad resulta de dividir el volumen máximo de alta temporada por el mínimo de baja temporada. En CCU Argentina se utiliza el valor de 1,4.

- Malta de arroz: 21,6 toneladas/mes.[9]
- Lúpulo: 4,8 kg/mes.[10]
- Botellas 500 cc: 240.000 botellas/mes.
- Juegos de etiquetas: 240.000 juegos/mes.
- Tapas pry off: 240.000 tapas/mes.

Se toma como stock mínimo o punto de pedido el correspondiente a dos meses de producción para el caso de materiales nacionales.

El lúpulo no es necesario considerarlo como un factor crítico. Si bien es el único material importado, actualmente se usa para la elaboración de cerveza Budweiser, (1.000.000 hectolitros al año). Por consiguiente, la necesidad de esta materia prima es despreciable en cantidad.

Solo hay que considerar un espacio especial para el almacenamiento de arroz malteado para evitar contaminación cruzada, ya que es crítico para el proceso.

El resto de los materiales se almacenan en los depósitos actuales para cada caso. El establecimiento Lujan cuenta con una superficie cubierta de 52.000 m2 y una capacidad anual de 2.700.000 hectolitros por año.

No se considera el 1% de merma en los materiales de empaque.

Universidad de San Andrés

Políticas de calidad:

Se extienden la certificación de ISO22000, ISO14000 y OSHA 18000 al almacenamiento, elaboración, envasado y despacho de producto terminado de la cerveza de malta de arroz.

Se estima necesaria la compra de un equipo de detección de gluten para mosto y cerveza. El laboratorio actual cuenta con espectrofotómetros, cromatógrafos gaseosos, peachímetros, medidores de espuma, medidores de turbidez y de estabilidad coloidal, estufas de incubación, toma muestras, microscopios, cámaras de recuento celular y calibres pasa- no pasa para asegurar la hermeticidad del tapado de las botellas.

Se suma dentro del análisis de riesgos y puntos críticos de control las auditorías para validad al proveedor de arroz con el fin de evitar la contaminación cruzada, la

[9] Se estima un consumo específico de 16kgrs de malta de arroz para elaborar 1 hectolitro de cerveza envasada, incluyendo la merma de extracto.
[10] El consumo especifico de lúpulo en pellets es de 0,8 kgrs/ hectolitro.

correcta limpieza del transporte, la recepción de malta y el análisis de producto terminado.

Logística:

CCU Argentina cuenta con tres depósitos y centros de distribución propios.

- Munro: 3.000 m2 y 290.00 hectolitros.
- Lujan: 52.000 m2 y 2.700.000 hectolitros.
- Santa Fe: 48.000 m2 y 2.700.000 hectolitros.
- Rosario: 2000 m2 y 100.000 hectolitros.
- Cordoba: 2.400 m2 y 125 hectolitros.
- Salta: 7.000 m2 y 500.000 hectolitros.

El mapa de los depósitos propios de la compañía es el siguiente:

Universidad de San Andrés

Desde la planta elaboradora de Lujan se distribuye hacia los depósitos de plantas y centros de distribución propios de la compañía y desde estos últimos a los distribuidores de alimentos para celíacos.

La cadena de abastecimiento del producto terminado está orientada principalmente hacia el canal específico de alimentos naturales y para celíacos. CCU suma entonces a su distribución actual, los mayoristas y distribuidores de alimentos para celíacos.

Los centros de distribución actuales de alimentos para celíacos se detallan en el (Ver Anexo 5)

El mapa de los distribuidores de alimentos para celíacos es el siguiente:

Para el NOA se utiliza el depósito de la Planta Salta como centro y para el sur del país, Polar actual distribuidor de marcas CCU.

Celiclub es una organización de profesionales que vincula grupos de compras de productos, gastronomía, turismo y servicios (Celiclub)

Este grupo de empresas son atendidos por los distribuidores específicos de alimentos para celíacos.

Universidad de San Andrés

Finalmente CCU supervisa la presencia de mercadería y su correcta exposición en la red Celiclub con los supervisores de venta de cada zona.

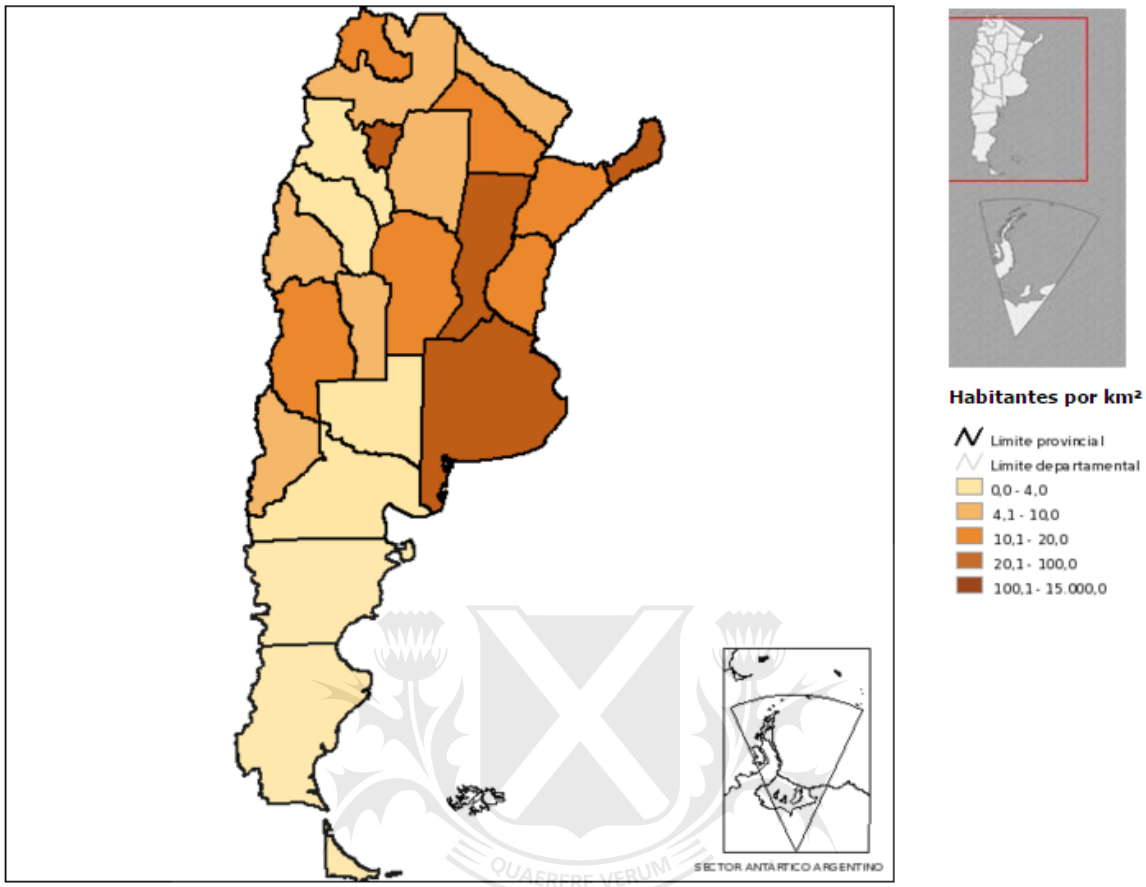
Se detalla el listado de empresas adheridas a Celiclub en el (Ver anexo 6).

El mapa geográfico de los adherentes a Celiclub es:

Puede observarse la existencia potencial de esta cerveza en todo el País.

La densidad poblacional está concentrada principalmente en el centro y norte del país (INDEC) Y la distribución está definida en estas mismas zonas del País

Universidad de San Andrés
QUAERERE VERUM



Universidad de San Andrés

Plan de Marketing:

"No se puede hablar de un plan de marketing si no se conocen las necesidades insatisfechas existentes en el mercado, ya que estas son las oportunidades que pueden y deben aprovecharse" (Dvoskin, 2004, pp 458).

Son necesidades sociales principalmente las detectadas de acuerdo a la pirámide de Maslow[11] en donde existe una oportunidad de vínculo con el consumidor final. Compartir una cerveza, en las mismas ocasiones de consumo que una persona que tolera el gluten (reunión con amigos, cenas, viajes, etc), son las necesidades a satisfacer.

Estrategia:

Se analizan las matrices de FODA - ANSOFF para definir la estrategia de marketing (Dvoskin, 2004),

[11] La pirámide de Maslow está formada por necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización.

Marco interno de la empresa - ambiente:

a- *Imagen de la Empresa*: tiene una imagen positiva si se considera el vínculo con marcas internacionales que elabora como lo son Heineken, Amstel, SOL y también Imperial.

b- *Situación financiera:* presenta una situación financiera sólida, consolidada al 31 de Diciembre del 2014 (Estados Contables CCU Argentina ,2012).

c- *Producto de alta implicación*: una amenaza a tener en cuenta es no cometer errores en términos de cumplir con las expectativas de los consumidores finales en calidad y costo. CCU a través de la marca imperial, con una cerveza libre de TACC[12] se inserta en una red socio céntrico fuerte en donde las comunicaciones en el boca a boca y también en las redes sociales son fuerte. No se deberán cometer errores.

d- *Precio:* el precio es similar a una cerveza regular, aprovechando los bajos costos operativos y de logística.

e- *Tamaño y recursos humanos:* CCU es una empresa de más de 1500 empleado capacitados para emprender nuevos desarrollos.

f- *Capacidad de investigación y desarrollo:* CCU cuenta con un grupo multidisciplinario destinado a emprender los desarrollos de nuevas cervezas o nuevos empaques, también el área de proyecto de ingeniería. Por ultimo tiene la asistencia tecnológica de Heineken.

g- *Características de los canales de distribución:* los distribuidores existentes y los puntos de ventas de alimentos naturales y para celiacos es diferente a los canales normales desarrollados. CCU debe desarrollar este canal.

h- *Management:* se divide en dos, área industrial y distribución y ventas. El área industrial tiene el management adecuado en donde la práctica básica fundamental es el liderazgo y gestión del cambio.

En las Áreas referidas a distribución y ventas el management es el adecuado por su experiencia actual.

i- Tecnologías ya desarrolladas: maltear arroz y producir cerveza de arroz malteado es una innovación en Argentina. Las actuales cervezas para celíacos están elaboradas con sorgo malteado y su calidad organoléptica la aleja del

[12] TACC: trigo avena centeno cebada.

perfil de una cerveza de malta de cebada. Es un desafío adaptar las tecnologías actuales a la elaboración de este tipo de cerveza.

Marco externo de la empresa:

a- *Crecimiento del mercado:* es potencialmente creciente debido que la demanda estimada actual es de 12.000 hectolitros (baja en relación al consumo de personas sanas) y las capacidades de las micro cervecerías instaladas es de 230 hectolitros anual.

b- *Marco competitivo:* es alto si se tiene en cuenta las multinacionales instaladas en el País en la actualidad..

c- *Canales de distribución:* son diferentes a los actuales pero CCU tiene la estructura de logística formada y el vínculo con los puntos de ventas es más cercano.

d- Aceptación: este punto siempre es una amenaza, más aún en el lanzamiento de un nuevo producto con el perfil del consumir final distinto.

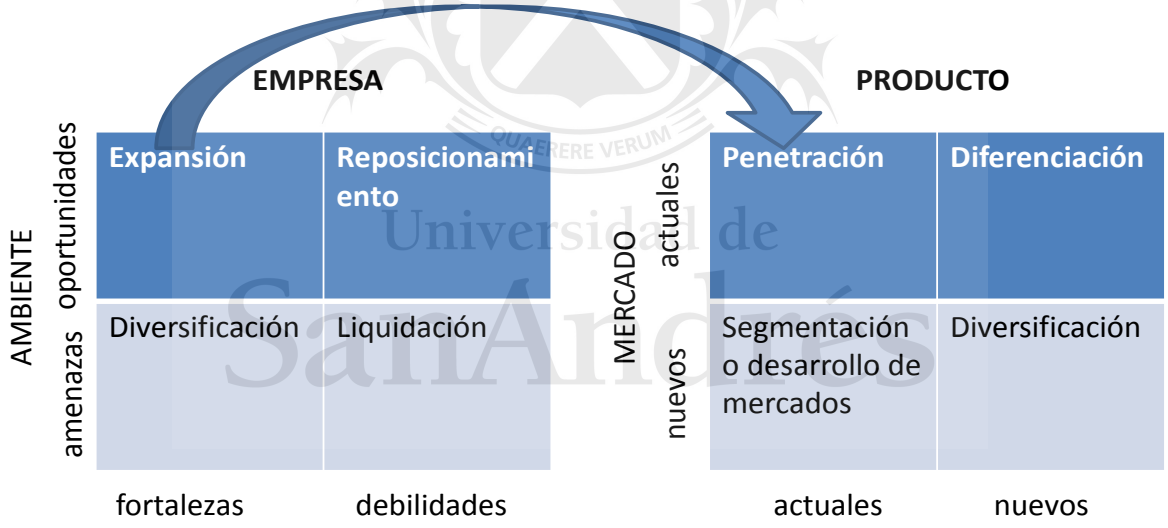
A continuación se puntúa la matriz de FODA calificando y ponderando cada punto del marco interno y externo de la empresa desarrollado anteriormente.

Criterio	**Calificación**	**Ponderación**	**Resultado**
Marco de la Empresa			
Imagen de la Empresa:	80	0,15	12
Situación financiera	80	0,05	12
Producto de alta implicación	60	0,05	9
Precio	80	0,20	16
Tamaño y recursos humanos	80	0,5	16
Capacidad de Investigación y Desarrollo	80	0,20	16
Características de los canales de distribución	40	0,20	8
Management	80	0,05	4
Tecnologías ya desarrolladas	40	0,05	2
Puntaje Total			**95**

Universidad de San Andrés

Marco Externo de la Empresa			
Crecimiento del mercado:	80	0,30	24
Marco competitivo:	50	0,20	19
Canales de distribución	70	0,30	21
Aceptación	50	0,20	10
Puntaje total			**74**

CCU, como empresa tiene más fortalezas que debilidades (Puntaje = 95) y en cuanto al marco externo existen más oportunidades que amenazas (puntaje = 74) con lo que queda situado este análisis en el cuadrante de FODA de expansión y corresponde al cuadrante de penetración en ANSOFF aprovechando las ventajas de distribución y ventas y la posibilidad de competir con precios relativos más bajos de las cervezas para celíacos existentes.



Objetivos y Metas:

Establecer los indicadores de desempeño siguientes:

- El cumplimiento de ventas del volumen presupuestado anual de 12.000 hectolitros al año.

- Cumplir con la política de frescura de 70 días.
- Atender todos los reclamos de los consumidores finales provenientes del mercado (Facebook, del sistema 0800) dentro de los 7 días de comunicado el mismo.
- Máxima cantidad de reclamos válidos provenientes del sistema 0800 de 2 al año.

Marketing operativo:

1- Producto:

Ya se identificaron las necesidades que son, poder adquirir una cerveza en el mercado libre de gluten, sin TACC, con características organolépticas muy similares a una cerveza normal, filtrada (es decir sin apariencia de una cerveza artesanal) y a un costo similar a marcas regulares.

Atributos:

Se plantean dos calificadores de pedidos que son tener similares características organolépticas a una cerveza lager del mercado y ser confiable en cada ocasión de consumo.

Los ganadores de pedido son el precio, la disponibilidad y el servicio de reclamos.

a- Perfil organoléptico: cerveza rubia, con una espuma blanca, cristalina, con un contenido alcohólico entre 4,5 y 5 % P/ V[13], con valor medibles de amargo de 11 BU[14], color entre 6 y 10 EBC, con aromas a lúpulo y leve frutal, refrescante, fácil de tomar.

b- Confiabilidad: elabora siempre el mismo producto con similares características organolépticas y fisicoquímicas., independiente de los lotes producidos.

c- Precio: salir al mercado con el precio similar a la cerveza imperial Lager.

d- Disponibilidad: no tener stock out en ningún punto de venta definido.

[13] P/V: porcentaje peso – volumen: gramos de alcohol cada 100 gramos de solución.

[14] BU: bitterness unid: son las unidades de amargor medidas en miligramos de ácidos alfas por litro de cerveza.

e- *Estructura:* empaque de termo contraíble de seis botellas de 500cc de vidrio con etiqueta de cuerpo y contra de papel metalizado y tapa pry off.

f- *Servicio:* incorporar la marca dentro del sistema de reclamos de consumidores finales del 0800 y en los primeros 12 meses desde el lanzamiento, tomar cada reclamo como crítico , poniendo como meta cumplir la respuesta al consumidor final en menos de tres días.

2- Precio:

La cerveza de malta de arroz en el país es un producto nuevo, se halla en los inicios del ciclo de vida. Constituye una moderada innovación debido a la dificultad de maltear arroz, pero considerando los competidores industriales locales que no la producen, la misma podría ser fácil de imitar. Su demanda será altamente sensible al precio ya que el segmento está constituido por las personas que no toleran el gluten y no por edad o estatus social. La economía de escala es mayor a las marcas existentes pero no tan grande como cervezas regulares. Finalmente la necesidad de recuperación de la inversión debe ser lo más rápida posible.

Se concluye de acuerdo a lo expresado anteriormente que la política de precio elegida es de penetración. Se fijaran precios relativos bajos para lograr la mayor penetración posible en el mercado.

El precio definido esta emparejado con la marca Imperial, ya que está bien posicionado en el concepto de calidad del consumidor y tiene un precio más bajo que las actuales cervezas para celíacos de sorgo o maíz, incluso la marca Corona que si bien no es libre de TACC algunos consumidores a riesgo de su salud la eligen.

Se define un único precio para todo el mercado local, porque como mencionamos anteriormente, es importante entender que los consumidores de alimentos para celiacos pertenecen a una red socio céntrico muy vinculada.

3- Distribución.

Como se ha definido anteriormente el canal elegido son todos los distribuidores de alimentos para celiacos o alimentos naturales y en segundo lugar los supermercados.

Universidad de San Andrés

Las personas que no toleran el gluten tienen dos opciones para encontrar sus productos, las dietéticas y los supermercados en las góndolas especiales, si bien cada vez hay más productos que se venden como regulares libres de TACC.

Entonces una tendencia es incluir en los alimentos, el sello libre de TACC en las góndolas de los productos regulares.

El mercado de alimentos para celiacos está creciendo no solo por el aumento de personas diagnosticadas con la enfermedad, sino también porque existe una tendencia de comer alimentos libres de gluten también en personas sanas. Muchas de las marcas importantes comenzaron a colocar el logo Libre de TACC para certificar que no tienen estos componentes (Boente, 2014). Las empresas que producen alimentos libre de gluten se triplicaron en los últimos 5 años (Boente, 2014).

La concentración de la distribución se encuentra principalmente en la Provincia de Buenos Aires y luego en el noreste de Argentina y por último en Santa Fe, Cordoba y Mendoza. Los depósitos de la compañía son Munro en Buenos Aires, Cordoba y Santa Fe.

Como se ha mencionado anteriormente la segmentación en principio está relacionada con la enfermedad y no con la clase social. En segundo término se asume que la gente sana que tiende a consumir alimentos más sanos es la que pertenece a las clases sociales C3, C2 y ABC1. Todos estos segmentos están cubiertos con la distribución propuesta.

Universidad de SanAndrés

4- Comunicación

La comunicación está muy concentrada en canales específicos en cuanto a su audiencia, No es necesario un gran presupuesto si se dirige bien la misma.

La audiencia objetivo son personas con intolerancia al gluten, personas que gustan de alimentación sana, su cobertura es principalmente en Buenos Aires, el Litoral Argentino, Noroeste y Noreste del País.

Las características del mensaje es hablar de una cerveza idéntica a las regulares, sin TACC, mostrar un mensaje de responsabilidad social, con dos componentes, el primero emotivo relacionado con la intolerancia al gluten y el según racional mostrando un precio accesible.

El objetivo es enfocar la atención a los adoptadores tempranos y lograr un boca a boca positivo. El mensaje debe persuadir a los distribuidores para que manejen la marca.

Si bien los gastos generales no son altos, deben ser altos por distribuidor, concentrados, para tentar a que se pruebe la marca, a través de cupones de descuentos.

Los medios de comunicación son los diarios especializados de salud en donde existe una lectura más rápida, en revistas especializadas para una lectura más profunda acerca del producto y sus características que la hacen libre de TACC, y de la comunidad celiaca a través del sitio de Facebook de la comunidad de celiacos, finalmente en sitios de internet de cervezas especializados.

También para lograr alta llegada al público, publicidad en programas de radios relacionados con Salud, celiaquismo y alimentación sana.

Finalmente es necesario entrenar a las fuerzas de ventas existentes acerca de un alimento libre de TACC, las características organolépticas del producto y su proceso de elaboración.

Análisis Económico Financiero:

1- Pronostico de Ventas

Para el presupuesto de ventas, se estima un crecimiento anual de un 3%.

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas anuales (hectolitros)	6.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911	14.329	14.758	15.201	15.657

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

2- Estructura de costos:

Costos de Ventas (en pesos argentinos)

Costos Variables de Fabricación

Descricion (100 hls mosto)	UN	Cantidad	Importe	Pr Un
Malta de arroz	KG	1.769,30	14.154,43	8,000
Cloruro de calcio	KG	2,52	17,32	6,864
Sulfato de Zinc	KG	0,10	20,72	215,825
Acido fosfórico	KG	3,03	51,93	17,155
Lúpulo	KG	0,40	256,53	634,969
			14.500,93	
MOSTO IMPERIAL ARROZ	HL	1,00	**145,01**	145,009
Separador de plancha de carton	UNT	5,88	38,93	6,619
Plancha de carton doble onda	UNT	1,18	20,68	17,577
Bobina film streech	KG	0,83	9,04	10,900
Tapa pry-off	UNT	1.200,00	78,00	0,065
Termocontríable UV crital	KG	4,70	78,96	16,800
Tinta codificador	L	0,00	0,51	1.016,200
Make up codificador	L	0,00	0,73	242,067
Pisito de carton	EA	100,00	56,73	0,567
Etiqueta de cuerpo de 500 cc	UNT	1.200,00	117,60	0,098
Contraetiqueta	UNT	1.200,00	86,28	0,072
Asdhesivo etiquetas	KG	0,60	17,58	29,300
Paletinos descartables	UNT	1,18	132,28	112,439
Botella genérica de 500 cc	UNT	1.200,00	2.719,44	2,266
Cerveza de arroz	HL	6,00	870,06	145,009
		x 100 caj.	**4.226,82**	
PRODUCTO TERMINADO		**$/Hl.**	**704,47**	

Costos Fijos de Fabricación

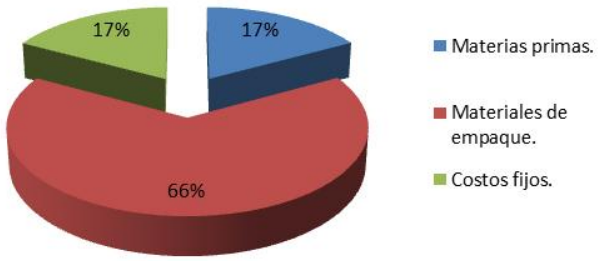
Mano de Obra	105750
Mantenimiento	25000
Energía electrica	6250
EnergíaTérmica	8900
	145900

TOTAL	**$/Hl.**	**145,9**

Costos totales de Ventas	**$/Hl.**	**850,37**

Universidad de San Andrés

Distribución de Costos de Ventas



COSTOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES	
Flete (se considera el mismo valor por hectolitro del resto de las marcas de CCU)	101
Marketing (se considerael mismo valor por hectolitro del resto de las marcas CCU)	72

TOTAL	**$/Hl.**	**173,00**

3- Valuación de VAN y TIR:

Se considera para el descuento del flujo de fondos, la tasa que actualmente utiliza CCU en todas sus inversiones.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

WACC CCU Argentina

rf+rp+b*(rm-rf)

EQUITY	
Tasa Libre de Riesgo (US Treasury) (1)	2,96%
Argentina - Prima de Riesgo País (2)	5,38%
Risk Free Rate - Argentina (1+2)	***8,34%***
Asset Beta - Industria (3)	0,88
Equity Beta - CICSA (4)	1,07
Prima de Riesgo de Mercado (USA) (5)	5,90%
Equity Risk Premium	***6,32%***
Costo del Equity (6)	**14,66%**

DEUDA	
Costo de Deuda de CICSA (7)	12,00%
Tasa de Impuestos	35,00%
Costo de Deuda (after-tax)	**7,80%**

WACC	
Costo del Equity	**14,7%**
Equity / (Equity + Deuda)	*75,00%*
Costo de Deuda (after-tax)	**7,80%**
Deuda / (Equity + Deuda)	*25,00%*
WACC (8)	**12,94%**

(1) 30-Year Treasury Constant Maturity Rate (09/09/2015). Fuente: US Department of Treasury. http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield

(2) Fuente: EMBI+ Argentina, al 10 de Septiembre de 2015. Fuente: Ambito http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/

(3) Beta by Sector (US) - Beverages (Alcoholic). Fuente NYU

*(4) Equity Beta = Asset beta * (1 + (1 -Tax Rate) * Net Debt/Equity).*

(5) Fuente: Prima de riesgo mercado de acciones - Damodaran. Agosto 2015 http://people.stern.nyu.edu/adamodar/

(6) Cost of Equity = Risk Free Rate + (Equity Beta x Market Premium) + Country Risk Premium

(7) Tasa es timada de deuda en dólares para CICSA. Hipótesis de BBVA Francés en función a los bonos corporativos en dólares de empresas argentinas

(8) Weighted Average Cost of Capital (WACC) = [Cost of Debt (after-tax) x Net Debt/(Net Debt+Equity)] + [Cost of Equity x Equity/(Net Debt+Equity)]

Independientemente de la estructura de financiación, el proyecto por si mismo debe otorgar al inversionista un retorno que es igual al costo de capital analizado más un plus para hacerlo factible en términos de complejidad y bajo volumen.

Precios x unidad de 0,5 lt.

a) Distribuidores: $ 9
b) Puntos de ventas: $12
c) Consumidor final: $16,5

Para el cálculo de VAN se tienen en cuenta los siguientes datos de entrada.

a) Costo de capital: 12,94 %.
b) Inversión de $19.700.000.
c) Vida útil de Planta de 10 años.
d) Calculo de VAN y TIR a 10 años.
e) Plazo desde compra hasta puesta en marcha de 6 meses.
f) Costo de ventas por Hectólitro: $850,37.

Universidad de San Andrés

g) Costo de Distribución por hectolitro.: $173.

h) Cuentas por cobrar: 15 días.

i) Cuentas por pagar: 30 días.

j) Días de stock: 60 días.

k) Calculo de VAN a 10 años, sin considerar perpetuidad.

l) Crecimiento del volumen anual del 3%.

m) No se considera el efecto inflacionario, es decir los precios y los costos son constantes.

El valor de VAN arroja un valor de $ $ 18.586.000 (Ver Anexo 7)

El valor de la TIR es de 45,2%.

4- Conclusión:

Resulta rentable el proyecto si se establece en el predio de cervecería Lujan, no se tienen en cuentas costos fijos varios de administración, en distribución solo se consideran los costos de fletes ya que el resto son fijos realizando sinergia con la distribución actual.

Análisis de Riesgos:

Se analizan los distintos riesgos del proyecto a través de una matriz en donde se describe cada uno y se plantean las acciones para mitigar los mismos.

Riesgos	Descripción	Mitigación
Financieros	El freno en el crecimiento global, la insostenibilidad de las políticas cambiarias actuales, la salida del ancla cambiaria, el déficit externo que seguirá en el orden	Fuerte foco en la puesta en marcha de planta de manera vertical[15] .La importación de insumo no es crítico ya que

[15] Arranque vertical de la planta significa lograr una curva de aprendizaje lo más acelerada posible para tener los niveles de eficiencia en objetivo del proceso de elaboración, envasado, distribución y ventas rápidamente.

	del 2% de PBI y las escasas reservas del banco central BBVA (BBVA Reserch, 2015.), moderará el consumo durante el primer semestres del 2016 y solo una fuerte recuperación de la inversión permitirá sostener el crecimiento del 2016.	solamente se importará lúpulo.
Políticos	Si el gobierno electo mantiene las mismas políticas macroeconómicas, entre ellas la restricción a las importaciones, es probable que existan atrasos a las importaciones de las maquinarias o partes de las mismas para la instalación de la planta elaboradora	Ser parte de CCU facilita las importaciones de los equipos. CCU ha desarrollado proveedores nacionales de arroz, malta, etiquetas, foil, también exporta a Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia de tal manera de tener su balanza comercial positiva.
Legales	Esta cerveza además de ser un producto inocuo debe estar libre de gluten, cualquier contaminación cruzada sea en el proceso de elaboración o en el proveedor de arroz malteado puede poner en riesgo la salud del consumidor. Si esto acurre, pondría en una situación desfavorable la reputación de la compañía	Se debe certificar ISO 22000 en el proceso de Elaboración y envasado .También validar al proveedor del arroz malteado. Finalmente adquirir un equipo de medición de gluten y liberar todos los lotes de producción con el análisis correspondiente.
Regulatorios	Al no ser por código alimentario argentino una cerveza porque no está elaborada con malta de cebada pueden aparecer conflictos con entes regulatorios como INAL por usar la misma marca imperial de cervezas.	Generar una alianza con una marca reconocida de alimentos para celíacos con el fin de sumar a este producto una cerveza.
	En los países europeos una cerveza apta para celíacos se la define con libre de gluten, no	CCU está preparada para elaborar cerveza libre de gluten con la utilización de enzimas

	libre de TACC. Si cambia este mandatorio en el Código Alimentario Argentina, elaborar cervezas para celiacos no requiere arroz malteado y se modifican las reglas de juego.	que desdoblan esta proteína. También tiene una planta únicamente para producir este producto que evita contaminación cruzada. Ser los primeros dentro de las compañías cerveceras grandes es una ventaja competitiva. El repago de la inversión no supera los dos años y medios y la planta quedaría para investigación y desarrollo o para la elaboración de cervezas especiales con volúmenes limitados.
Ambientales	Los riesgos ambientales son mínimos. Además el establecimiento Lujan tiene certificada la norma ISO14000	
Operativos	Los recursos de logística y comerciales son los existentes que operan todas las marcas de CCU, como los canales son distintos pueden existir falta de foco en la distribución y ventas.	Asociar más recursos comerciales a los existentes para estos canales específicos.

CCU Argentina tiene más riesgos de impactos negativos en términos de reputación que en pérdidas económicas o financieras que puedan aparecer por una salida del negocio o start up deficiente. Esto se debe a que el lanzamiento está asociado a un mensaje de inclusión social de enfermos de celiaquismos, ya que ofrece un producto con las características de precio, disponibilidad y calidad favorables respectos a los productos que actualmente se comercializan en el mercado y que puede ser compartido con una persona sana. Por tal motivo es necesario tener un plan que abarque:

En caso de salida del negocio de cerveza para celíacos:

a- Elaboración de especialidades de cerveza para seguir con la estrategia de CCU Argentina en la construcción de la marca imperial usando as las instalaciones de la micro cervecería.

b- El uso de la planta para asistir a la investigación y desarrollo de procesos cerveceros.

c- Finalmente la asistencia técnica a micro cerveceros o cervecerías artesanales locales que tengan interés en producir cerveza libre de gluten con el objeto de cuidar la reputación de la empresa en términos de responsabilidad social empresarial.

El caso de un lanzamiento deficiente por problemas con la implementación:

a- Reformulación de un el plan de implementación armado.

b- Obtención recursos extras para profundizar la gestión de reclamos del consumidor final a través de 0800 con el fin de mejorar las respuestas hacia los mismos y también corregir los desvíos de procesos de trabajo en la cadena de valor de CCU Argentina[16].

c- Revisión del plan de calidad que asegure la homogeneidad del producto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[16] La cadena de valor está formada por las áreas de Abastecimiento, Industrial, Logística, Marketing y Ventas.

VI- PLAN DE IMPLEMENTACION

El plan de implementación está tiene 4 ciclos de actividad que son procesos independientes y consecutivos. Son los siguientes:

1. Iniciación
2. Planificación
3. Ejecución
4. Cierre

En cada ciclo se presentan las principales actividades y se definen tiempos de inicio y fin de cada actividad.

Estas tareas se llevan a cabo por un equipo de trabajo definido, multidisciplinario que involucran las áreas de Producción, Ingeniería y Proyectos, Calidad, Aseguramiento de la Calidad, Abastecimiento y Finanzas.

El equipo de trabajo se reúne semanalmente. La agenda de las reuniones está comprendida por

a- *Revisión de listado maestro de tareas*: se vuelcan todas las tareas que comprendes las actividades definidas en el plan de implementación, Existen responsables y plazos de finalización. Cuando se produce un atraso en alguna tareas, durante la reunión se evalúa la criticidad y se definen acciones correctivas

b- *Revisión del plan de implementación:* consiste en monitorear los plazos de las actividades, instancia que Project Manager redefine los tiempos de cada actividad, utilizando el concepto de único buffer para redistribuir tiempos de tareas.

c- *Cumplimiento de los tiempos del camino crítico:* se analiza en cada reunión y se plantean acciones correctivas en caso de producirse algún atraso.

d- *Control del presupuesto:* el gerente de proyecto es el encargado de informar el seguimiento del presupuesto y solicitar acciones correctivas con el fin de cumplir con el mismo.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

e- *Plan de comunicación:* con el objeto que todas las partes interesadas estén informadas del avance del proyecto.

El plan establecido queda registrado en una carta Gantt Anexo 8. El camino crítico es el correspondiente a los procesos de presupuesto, licitación, compra de maquinarias necesarias y finalmente la instalación y puesta en marcha

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

VI- INVERSION NECESARIA

Los aportes de inversión son propios de CCU.

El detalle de inversión en pesos argentinos es la siguiente:

Inversión Necesaria

Obra civil	$3.000.000
Equipos industriales e instalación	$15.000.000
Capital de trabajo inicial	$ 1.700.000
Total	$19.700.000

Obra Civil: comprendida por una nave industrial de 300 m2, con ingreso de servicios de CO2, agua energía eléctrica y aire comprimido.

El equipamiento industrial está constituido constituida por:

1. Molino de malta
2. Sala de cocimiento
3. Sala de Fermentación
4. Tanques de medidoras
5. Filtro de cerveza
6. Llenadora
7. Etiquetadora
8. Pasteurizadora
9. Empacadora

Involucra costos de flete e instalación llave en mano.

El capital de trabajo inicial corresponde a las cantidades necesarias para elaborar y envasar cerveza durante 60 días.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

VIII- CONCLUSIONES FINALES

El sector de consumidores de alimentos para celíacos crece cada año en términos de demanda ya que se triplicaron en los últimos 5 años y también poblacional debido que el crecimiento de enfermos diagnosticados crece 6% anual. Además, las actuales cervezas no cubren la demanda actual y tampoco las expectativas de sabor y precio de los consumidores finales como se ha analizado anteriormente. El consumidor se vuelve cada vez más conocedor de los productos que consume y más exigentes. Lograr una cerveza cristalina, con calidades organolépticas similares a una cerveza lager industrial y un precio razonable es una ventaja competitiva.

En términos de sustentabilidad, el negocio es escalable debido que se parte con una base de consumo per cápita de 3 hectolitros por año siendo los valores para Argentina en la población normal de 43 litros per cápita por año. Además existen posibilidades de exportar a los países limítrofes en donde actualmente CCU tiene sus productos. Finalmente se espera que el consumo inicial, su aceptación y comunicación, derrame en otros tipos de consumidores que buscan una alimentación sana.

Analizando los sustitutos actuales, en el mercado de bebidas existen opciones como el vino, la sidra u otras bebidas alcohólicas libres de gluten y de manera muy escasa cerveza para celíacos. Competir con precio, calidad y disponibilidad significa conquistar nuevos clientes.

Actualmente están desarrolladas en nuestro país cervezas elaboradas con sorgo y maíz, las cuales se distancian del sabor de una cerveza regular. España e Italia independiente que su legislación permite el uso de cebada y enzimas de degradan el gluten pero en Argentina existe una restricción legal como ya se mencionó y no es posible su importación. Finalmente, existe en la actualidad desarrollos de cervezas con arroz malteado para la elaboración que puede ser tomado como información técnica..

Junto con Maltear, el proveedor de malta local actual, homologado por CCU se desarrollará el proceso de malteado de arroz como ya se lo hizo en su oportunidad para maltear trigo.

Lograr elaborar este producto de la mano de CCU Argentina tiene algunas ventajas:

Universidad de San Andrés

a- Obtención del capital necesario para invertir.

b- Logística ya armada que baja notablemente los costos de distribución y ventas.

c- Planta elaboradora situada en la localidad de Lujan, provincia de Buenos Aires, que se encuentra a 75 km de Capital Federal, la zona de máxima densidad poblacional.

d- Bajos costos de mano de obra y energía.

e- Presentar el producto con una marca posicionada en el mercado como es Imperial.

Es decir producir este producto genera beneficios para CCU en términos de rentabilidad, reputación y finalmente una opción más para la comunidad de celíacos.

El principal riesgo de este proyecto es haber interpretado de manera incorrecta o incompleta las necesidades de consumo debido a que no hay estudios profundos realizados con la comunidad celíaca en lo referente al consumo de cerveza con lo que se hace necesario tener un canal de comunicación con el consumidor muy fuerte y personalizado para atender los reclamos y las demandas de los mismos. Se cuida de esta manera el vínculo con el consumidor final mientras dura la curva de aprendizaje del proyecto.

El canal elegido son los distribuidores de alimentos para celíacos, dejando en segundo término a los supermercados porque el volumen es bajo para llenar los canales los mismos. Esta estrategia puede tener poca penetración en el lanzamiento del producto, en el mercado.

En términos generales, teniendo en cuenta los comentarios anteriores y los resultados de rentabilidad del proyecto, el mismo es recomendable.

Universidad de San Andrés

IX- BIBLIOGRAFIA

Barrios Marcelo .2003 . Nota técnica basado en el trabajo “Estrategia, Turbulencia y Teoría de los juegos” presentado en el IV Congreso de Administración. Buenos Aires 1998.

BBVA Reserch.2015. Situación Argentina 4to. Trimestre. 2015.Informe confidencial tomado de CCU Argentina.

Blanco Daniela. 2014. Uno de cada 80 niños es celíaco. Diario Infobae. http://www.infobae.com/2014/05/05/1561930-en-argentina-1-cada-80-ninos-es-celiaco.
(Consultado: 23 de Septiembre 2015).

Boente Paula.2014. Las Empresas que producen Alimentos libre de Gluten se triplicaron en 5 años. Crónica, http://www.diariobae.com/notas/6117-la-cantidad-de-empresas-que-producen-alimentos-libres-de-gluten-se-triplico-en-los-ultimos-5-anos.html.
(Consultado: 26 de Octubre de 2015).

Canadean. Argentina Beer Market Insight 2015. In-depth Analysis of Key Companies, Brands, Volume, Value and Segmentation Trends and Opportunities in the Beer Market. Reference code BRMIAR15.

Celiac.com. Gluten free alcoholic beverages, http://www.celiac.com/articles/222/1/Gluten-Free-Alcoholic-Beverages/Page1.html.
(Consultado: 22 de Noviembre del 2015).

Central Intelligence Agency. Age structure, https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html.
(Consultado: 23 de Septiembre de 2015).

Cerveza Artesana. 2014. La primera cerveza de malta de arroz del mundo, http://cervezartesana.es/tienda/blog/la-primera-cerveza-de-malta-de-arroz-del-mundo.html.
(Consultado: 10 de Noviembre del 2015).

Cervecería San Lorenzo. Equipos, http://www.cerveceriasanlzo.com.ar/index.htm.
(Consultado: 23 de Septiembre de 2015).

Universidad de San Andrés

Cervecería Strauss. Una cerveza artesanal de sorgo apta para celíacos, http://brewers.plandmag.com/straus-una-cerveza-artesanal-de-sorgo-apta-para-celiacos/
(Consultado: 23 de Septiembre de 2015).

Charlemos, 2014.Los 10 países que más toman cerveza, http://www.charlemos.com/los-10-paises-que-toman-mas-cerveza/.
(Consultado: 11 de noviembre de 2015).

Do Rosario Jorgelina.2014. Los preferido del consumo local. Infobae, http://www.infobae.com/2014/01/14/1536883-cual-es-la-bebida-alcoholica-que-mas-crecio-consumo-la-ultima-decada.
(Consultado: 11 de Noviembre de 2015).

Facebook. Celíacos y celíacas argentinos, https://www.facebook.com/groups/celiacosyceliacasdeargentina/1120220621340454/?comment_id=1120438534651996&notif_t=like
(Consultado: 14 de Agosto de 2015).

Fundación Diagnóstico Maipú. La enfermedad Celíaca y los pacientes en Argentina, http://www.diagnosticomaipu.com/index.php/varios/info-para-su-salud/enfermedad-celiaca.
(Consultado: 25 de Septiembre de 2015).

Grosz Martin. 2015. Subió el consumo de alcohol pero cambio la forma de beber. Diario Clarín, http://www.clarin.com/sociedad/alcohol-consumo-cambio_de_habito_0_1311468931.html.
(Consultado: 33 de Noviembre 2015).

Heidi Mayer, Ombretta Marconi, Gian Franco Regnicoli, Giuseppe Perretti and Paolo Fantozzi, 2014. Journal of agricultural and food chemistry. Production of a saccharifying Rice malt for brewing using different rice Varieties and malting parameters,
http://www.researchgate.net/publication/262422499_Production_of_a_Saccharifying_Rice_Malt_for_Brewing_Using_Different_Rice_Varieties_and_Malting_Parameters .
(Consultado: 25 de Septiembre de 2015).

Hieneken (2014).Knowledge & Good Practices – Gluten-revision 03.

Leschke John (2013) - Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation - Journal *of Marketing Development and Competitiveness* vol. 7(1) 2013.

Nielsen.Crece el consume de aperitivos, http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2014/crece-el-consumo-de-aperitivos.html.
(Consultado: 24 de Noviembre 2015).

Oportunidades comerciales. Asociación Celíaca Argentina, http://www.celiaco.org.ar/empresas.
(Consultado: 23 de Septiembre 2015).

Osterwalder Alexander & Yves Pigneur. 2010. Generación de modelos de negocios . Conversión a libro electrónico de Newcomlab, S. L. L (2011) , http://www.caliye.net/precitye/08PRCT/basico/4/pdf/43OsterwalderPigneur2011Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf.
(Consultado: 23 de Septiembre 2015).

Porter, Michael. 2008. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Boston: Harvard Business Review.

Reglamento Técnico de la Ley 18284 - Código Alimentario Argentino- Capitulo XII Bebidas Fermentadas. 2010, http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp.
(Consultado: 25 de Septiembre 2015).

Tamborini Maria Fernanda. 2004. Nota de cátedra de Entrepeneurship de Análisis de investigación del sector .Universidad de San Andres.

Universidad de San Andrés

ANEXO 1- Consumo de bebidas en América Latina

Table 4: Latin America Commercial Beverage Consumption - Per Capita, 2004-2015F												
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015F
All Commercial Beverages	306.8	316.3	325.3	334.0	338.3	344.3	352.4	360.0	366.7	366.9	368.4	372.7
Soft Drinks	145.0	151.9	159.1	165.8	170.5	174.3	179.3	183.8	187.4	187.4	187.7	190.2
Alcoholic Drinks	54.6	56.7	59.5	62.5	63.3	64.9	66.2	67.3	68.6	67.6	68.8	69.5
Beer	45.2	47.5	50.3	53.2	54.1	55.8	57.1	58.1	59.2	58.0	59.2	59.8
Spirits excluding FABs & Fort Wine	4.7	4.5	4.5	4.4	4.5	4.5	4.6	4.7	4.8	4.8	5.0	5.0
Wine Total	4.1	4.0	3.9	4.0	3.8	3.7	3.6	3.6	3.7	3.8	3.8	3.7
Flavored Alcoholic Beverages	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6
Cider	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Fortified Wine	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Sake	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Rice Wine	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dairy Drinks	56.1	57.5	58.2	57.9	57.6	57.8	58.2	59.3	60.1	60.7	60.8	61.1
Hot Beverages	51.1	50.1	48.5	47.8	47.0	47.4	48.7	49.7	50.6	51.3	51.1	51.9
Hot Coffee	28.1	28.5	29.3	30.2	30.7	31.1	32.2	33.1	33.9	34.5	34.8	35.5
Hot Tea	23.0	21.6	19.1	17.7	16.3	16.3	16.5	16.6	16.7	16.8	16.3	16.3
Population	454.0	459.4	464.7	470.0	475.3	480.6	485.8	491.1	496.3	501.5	506.7	511.8
SOURCE: Trade Interviews, Canadean												

Universidad de San Andrés

Fuente: *Canadean. Argentina Beer Market Insight 2015. In-depth Analysis of Key Companies, Brands, Volume, Value and Segmentation Trends and Opportunities in the Beer Market. Reference code BRMIAR15.*

ANEXO 2 - Consumo de cerveza por grado alcohólico

Table 28: Beer Consumption by Alcoholic Strength, 2011-2015F											
	000 HL						% Share				
	2011	2012	2013	2014	2015F		2011	2012	2013	2014	2015F
Total	18714.2	18696.5	18441.2	18255.2	18054.4		100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
Regular	18667.0	18620.1	18365.6	18180.1	17982.0		99.7 %	99.6 %	99.6 %	99.6 %	99.6 %
Strong	14.4	38.2	38.5	39.3	36.3		0.1 %	0.2 %	0.2 %	0.2 %	0.2 %
No Alcohol	32.7	38.2	37.1	35.9	36.1		0.2 %	0.2 %	0.2 %	0.2 %	0.2 %
SOURCE: Trade Interviews, Canadean											

Fuente: *Canadean. Argentina Beer Market Insight 2015. In-depth Analysis of Key Companies, Brands, Volume, Value and Segmentation Trends and Opportunities in the Beer Market. Reference code BRMIAR15.*

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXO 3 - Distribución de volumen por marca y por grupo.

Table 13: Top 10 Beer Brands - Volume, 2012-2014					
			000 HL		
Brand	**Brand Owner**	**Local Operator**	**2012**	**2013**	**2014**
Quilmes	A-BInBev	Quilmes	8870.5	8710.4	8637.3
Brahma	A-BInBev	Quilmes	2588.4	2513.5	2476.0
Budweiser	A-BInBev	Ccu Argentina	1108.8	1118.8	1092.9
Schneider (Argentina)	Compania Cervecerias Unidas SA (CCU)	Ccu Argentina	1077.7	1060.5	1076.2
Stella Artois	A-BInBev	Quilmes	702.3	715.7	719.3
Andes	A-BInBev	Quilmes	666.1	646.7	639.4
Palermo	Compania Cervecerias Unidas SA (CCU)	Ccu Argentina	634.7	625.2	620.2
Norte	A-BInBev	Quilmes	624.7	613.3	595.8
Isenbeck	SABMiller	Cerveceria Argentina SA (CASA)	611.1	600.7	588.4
Heineken	Heineken	Ccu Argentina	450.0	525.0	531.4

Fuente: *Canadean. Argentina Beer Market Insight 2015. In-depth Analysis of Key Companies, Brands, Volume, Value and Segmentation Trends and Opportunities in the Beer Market. Reference code BRMIAR15.*

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXO 4 – Comparación de mercado por precio, segmentación, distribución y empaque

Table 12: Beer Key Facts				
Market Size 2014	**Th. Hectoliters**	**Litres Per Capita**		
Consumption	18,255.2	43.7		
Growth	**CAGR% 13-14**	**CAGR% 11-14**	**CAGR% 09-14**	
Consumption	-1.0 %	-0.8 %	0.8 %	
Market Value 2014	**ARS Million**	**ARS / Liter**	**US$ Million**	**US$ / Liter**
Value (at consumer price)	37,384.83	20.48	4,595.27	2.52
Segmentation 2014	**Discount**	**Mainstream**	**Premium**	**Superpremium**
% Share	4.2 %	85.5 %	9.1 %	1.2 %
Distribution 2014	**Off-Premise**	**On-Premise**		
% Share	80.7 %	19.3 %		
Packaging 2014	**Draught**	**Glass**	**Metal**	
% Share	1.3 %	96.4 %	2.3 %	
SOURCE: Trade Interviews; Canadean Wisdom				

Fuente: *Canadean. Argentina Beer Market Insight 2015. In-depth Analysis of Key Companies, Brands, Volume, Value and Segmentation Trends and Opportunities in the Beer Market. Reference code BRMIAR15.*

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXO 5 – Lista de distribuidores de alimentos para celiacos.

Celinda	9 de julio y Costanera Clorinda. Formosa
	Corrientes1427. corrientes
	Chaco
	Misiones
	Buenos Aires
Kapac	Cortina 2002. Buenos Aires, Las Cabas
Biosalud	Bv los Húngaros 4676.Córdoba
Santa María	Paraná – Entre Ríos
	Santa Fe y alrededores 15 KM
	San Martin. Santa Fe.
Metropolitana	Estomba n° 446.
VET-DIET SA	Rojas n° 12 CF. Capital Federal.
Distribuidora Colon	Avenida Colón nº 1325/29. Tandil
Distribuidora GRUPO SUR SRL	Calle 22 nº 5202.Buenos Aires.
Master Cereal SRL	Ruta 8 nº 1679. Buenos Aires
Distribuidora Todo Dieta SRL.	Amenedo nº 2654. Buenos Aires
DISTRIDIET	Paso de la Patria 1031. Valentin Alsina
Luwer Distribuciones	Intendente Juan Forzano Nº 867. Entre Ríos - Paraná
Almacén del Celíaco.	SALTA Nº 2449 .Rosario
Pablo Torre	San Martin BERUTTI Nº 58. Mendoza

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

ANEXO 6 – Listado de comercios adheridos a Celiclub

Compras	
Dietética Celidiet	Necochea 85. Mendoza
Le Shop	Ciudad de Buenos Aires
Dietética Virgilio	Virgilio 2911, Villa Real. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Dietética Trisoles	Avenida Rivadavia 18283, Morón. Provincia de Buenos Aires.
Dietética Quinoa	Albarracín 711, esquina O´Connor. Bariloche
New Garden	www.newgarden.com.ar.
Dietética Krönen	San Juan 2042. Mar del Plata.
Celiac	Tucumán 502, Godoy Cruz. Mendoza
Almacén de Tandil Delicatessen	Tel: (011) 15-4490-7848
Dietética Girasol	Arturo M. Bas 26.Córdoba
Dietética Nutricia	Paso de los Andes 748. Mendoza
Almacén Natural "El Jardín"	Av. Córdoba 1515 .Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
La naturista	Trenque Lauquen- Provincia de Buenos Aires.
La Reina del Parque	Av. Independencia 2598 y Av. Carlos Tejedor 598.Mar del Plata
K cero	Acuña de Figueroa 901. Capital Federal
Dietética & Distribuidora Luz Verde	Avenida Colon 5282. Córdoba.
Lo de Pérez, Dietética Gourmet	Juramento 2112. Capital Federal
Naturalia, Almacén Natura	Roca 619, Las Grutas. Río Negro.
Dietética MUSCETTA	Rivadavia 2668, Mar del Plata.
MUSCETTA SIN GLUTEN	Patagones 698, Mar del Plata.
La Mesa Del Celíaco	Ing. Krawse 4342 Sur, Rawson. San Juan
Dietética La Curva	Hidalgo 919. Ciudad de Buenos Aires
Dietética Integral	Nazca 601. Ciudad de Buenos Aires
Sol de Invierno, almacén libre de gluten	25 de Mayo 3891, Mar del Plata.
Gastronomía	

Universidad de San Andrés

Comer en compañía	San Martín 95. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Asador Los sauces	Av. Cabildo 4601. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Tortas y pizzas para celíacos	www.pizzasparaceliacos.com.ar. Buenos Aires
Celigourmet	Hames 1633. Ciudad Autónoma de Buenos Aires
TE ADORO GARCÍA | Café Gluten Free	Teodoro García 2902. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Pollería Moreno	Moreno 995, esquina Elordi, Bariloche
Restaurante El Teatro	Av. Córdoba 1225. Ciudad de Buenos Aires.
Tío Curzio	Av. Colón 846. Mar del Plata.
Greenway	Güemes 3261. Mar del Plata
Celys-Delivery	contacto@celys.com.ar Delivery
Doña Rosa, pastas aptas	Hipólito Yrigoyen 51, Quilmes. Provincia de Buenos Aires.
IN´VADO FUORI, Casa de Panes – Catering	Alvarado 4369, Mar del Plata.
Granat - Pizzería libre de gluten de	Puán 631.Capital Federal.
Margarita me quiere	Lavalle 258, Bernal. Provincia de Buenos Aires.
Helados Piave	Rivadavia 57, Quilmes. Provincia de Buenos Aires.
Turismo	
Posada San Patricio	San Javier – Traslasierra. Córdoba.
Hotel Los Pinos	Av. Dra. Cecilia Grierson 1320, Los Cocos. Córdoba.
Cabaña El Molino	Teléfono/Fax: (54 2293) 43-4765 / 15 58-2288 / 15 58-7721
Plaza Hotel de Tandil	Gral. Pinto 438.Tandil
Brisas Serranas	Los Corales 1450.Tandil
Hostería Piedrabuena	Piedrabuena 1050, Tandil.
Hostal Posta de Purmamarca	Santa Rosa s/n (4618), Purmamarca, Jujuy.
Servicios	
Revista Celi&co	celiclub@celico.com.ar
Grupo de ayuda para la buena alimentación	Vidt 2198 2 “E”. Ciudad de Buenos Aires
El Nuevo Agro. Cursos y Capacitaciones	www.elnuevoagro.com.ar
Asociación de Médicos Naturistas	Gral. Ramón Freire 2169. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Universidad de San Andrés

ANEXO 7 - Flujo de fondos libres

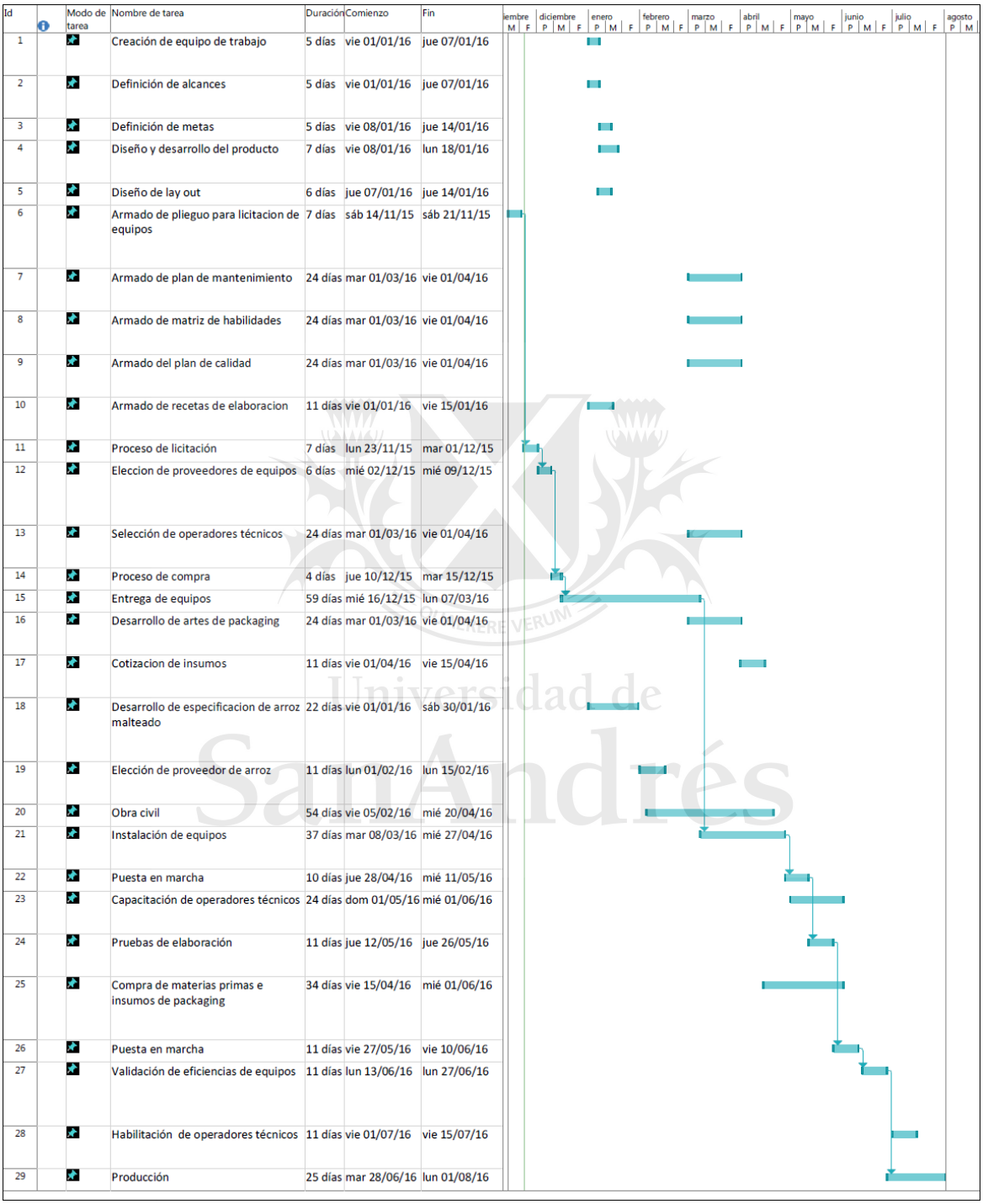
Proyecciónes Financieras
En de AR$

ESTADO DE RESULTADOS ($)	Dic 2016	Dic 2017	Dic 2018	Dic 2019	Dic 2020	Dic 2021	Dic 2022	Dic 2023	Dic 2024	Dic 2025
Volumen de ventas (hl)	6000	12360	12731	13113	13506	13911	14329	14758	15201	15657
Precio/hl ($)	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Ventas netas	10.800.000	22.248.000	22.915.440	23.602.903	24.310.990	25.040.320	25.791.530	26.565.275	27.362.234	28.183.101
Costo de ventas	(4.952.217)	(10.201.568)	(10.507.615)	(10.822.843)	(11.147.529)	(11.481.955)	(11.826.413)	(12.181.206)	(12.546.642)	(12.923.041)
Margen bruto	*5.847.783*	*12.046.432*	*12.407.825*	*12.780.060*	*13.163.462*	*13.558.365*	*13.965.116*	*14.384.070*	*14.815.592*	*15.260.060*
Gastos de comercialización	(1.038.000)	(2.138.280)	(2.202.428)	(2.268.501)	(2.336.556)	(2.406.653)	(2.478.853)	(2.553.218)	(2.629.815)	(2.708.709)
EBITDA	***4.809.783***	***9.908.152***	***10.205.397***	***10.511.558***	***10.826.905***	***11.151.712***	***11.486.264***	***11.830.852***	***12.185.777***	***12.551.351***
Amortizaciones	***(1.970.000)***	***(1.970.000)***	***(1.970.000)***	***(1.970.000)***	***(1.970.000)***	***(1.970.000)***	***(1.970.000)***	***(1.970.000)***	***(1.970.000)***	***(1.970.000)***
EBIT	***2.839.783***	***7.938.152***	***8.235.397***	***8.541.558***	***8.856.905***	***9.181.712***	***9.516.264***	***9.860.852***	***10.215.777***	***10.581.351***
Impuesto a las ganancias	***993.924***	***2.778.353***	***2.882.389***	***2.989.545***	***3.099.917***	***3.213.599***	***3.330.692***	***3.451.298***	***3.575.522***	***3.703.473***
NOPAT (resultado económico)	***1.845.859***	***5.159.799***	***5.353.008***	***5.552.013***	***5.756.988***	***5.968.113***	***6.185.571***	***6.409.554***	***6.640.255***	***6.877.878***

FLUJO DE FONDOS (000 $)	Dic 2016	Dic 2017	Dic 2018	Dic 2019	Dic 2020	Dic 2021	Dic 2022	Dic 2023	Dic 2024	Dic 2025
NOPAT (resultado económico)	***1.845.859***	***5.159.799***	***5.353.008***	***5.552.013***	***5.756.988***	***5.968.113***	***6.185.571***	***6.409.554***	***6.640.255***	***6.877.878***
Amortizaciones	***985.000***	***1.970.000***	***1.970.000***	***1.970.000***	***1.970.000***	***1.970.000***	***1.970.000***	***1.970.000***	***1.970.000***	***1.970.000***
Capital de trabajo (WK)										
Inventarios	1650739	1700261	1751269	1803807	1857921	1913659	1971069	2030201	2091107	2153840
Cuentas por cobrar	900000	927000	954810	983454	1012958	1043347	1074647	1106886	1140093	1174296
Cuentas por pagar	-1650739	-1700261	-1751269	-1803807	-1857921	-1913659	-1971069	-2030201	-2091107	-2153840
	900000	927000	954810	983454	1012958	1043347	1074647	1106886	1140093	1174296
Total variación de capital de trabajo	***900.000***	***(27.000)***	***(27.810)***	***(28.644)***	***(29.504)***	***(30.389)***	***(31.300)***	***(32.239)***	***(33.207)***	***(34.203)***
Inversión (CAPEX)	19.700.000									
FLUJO DE FONDOS LIBRES (FCF)	**-$ 15.969.141**	**$ 7.102.799**	**$ 7.295.198**	**$ 7.493.369**	**$ 7.697.485**	**$ 7.907.724**	**$ 8.124.271**	**$ 8.347.314**	**$ 8.577.049**	**$ 8.813.675**

Universidad de San Andrés

ANEXO 8 – Carta Gantt.



Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1		Creación de equipo de trabajo	5 días	vie 01/01/16	jue 07/01/16
2		Definición de alcances	5 días	vie 01/01/16	jue 07/01/16
3		Definición de metas	5 días	vie 08/01/16	jue 14/01/16
4		Diseño y desarrollo del producto	7 días	vie 08/01/16	lun 18/01/16
5		Diseño de lay out	6 días	jue 07/01/16	jue 14/01/16
6		Armado de plieguo para licitacion de equipos	7 días	sáb 14/11/15	sáb 21/11/15
7		Armado de plan de mantenimiento	24 días	mar 01/03/16	vie 01/04/16
8		Armado de matriz de habilidades	24 días	mar 01/03/16	vie 01/04/16
9		Armado del plan de calidad	24 días	mar 01/03/16	vie 01/04/16
10		Armado de recetas de elaboracion	11 días	vie 01/01/16	vie 15/01/16
11		Proceso de licitación	7 días	lun 23/11/15	mar 01/12/15
12		Eleccion de proveedores de equipos	6 días	mié 02/12/15	mié 09/12/15
13		Selección de operadores técnicos	24 días	mar 01/03/16	vie 01/04/16
14		Proceso de compra	4 días	jue 10/12/15	mar 15/12/15
15		Entrega de equipos	59 días	mié 16/12/15	lun 07/03/16
16		Desarrollo de artes de packaging	24 días	mar 01/03/16	vie 01/04/16
17		Cotizacion de insumos	11 días	vie 01/04/16	vie 15/04/16
18		Desarrollo de especificacion de arroz malteado	22 días	vie 01/01/16	sáb 30/01/16
19		Elección de proveedor de arroz	11 días	lun 01/02/16	lun 15/02/16
20		Obra civil	54 días	vie 05/02/16	mié 20/04/16
21		Instalación de equipos	37 días	mar 08/03/16	mié 27/04/16
22		Puesta en marcha	10 días	jue 28/04/16	mié 11/05/16
23		Capacitación de operadores técnicos	24 días	dom 01/05/16	mié 01/06/16
24		Pruebas de elaboración	11 días	jue 12/05/16	jue 26/05/16
25		Compra de materias primas e insumos de packaging	34 días	vie 15/04/16	mié 01/06/16
26		Puesta en marcha	11 días	vie 27/05/16	vie 10/06/16
27		Validación de eficiencias de equipos	11 días	lun 13/06/16	lun 27/06/16
28		Habilitación de operadores técnicos	11 días	vie 01/07/16	vie 15/07/16
29		Producción	25 días	mar 28/06/16	lun 01/08/16

***Nota**: las tareas vinculadas representan el camino crítico.*

Universidad de San Andrés