



Universidad de San Andrés

Escuela de Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Marovia: Beer to go

Autor: Andrés Recht

Legajo: 25240

Mentor: Fernando Zerboni

Vito Dumas 284

Fecha: 28/7/17



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

MAROVIA

»» BEER TO GO »»

Autor: Andrés Recht

Legajo: 25240

Mentor: Fernando Zerboni

Vito Dumas 284

Fecha: 28/7/17

Resumen ejecutivo

No es novedad que la cerveza artesanal está experimentando un *boom* que tiene como resultado el nacimiento de nano y micro-cervecerías, bares y Growler-Stations alrededor de toda la Argentina. Algunos ven este auge como una simple moda, otros como una tendencia que vino para quedarse y que aún tiene mucho crecimiento por delante. Son cada vez más los adeptos que dejan de lado las cervezas industriales y se sumergen en el mundo artesanal dando lugar a nuevas experiencias.

El negocio consiste en una estación de llenado de cerveza artesanal. Se van a ofrecer 14 diferentes cervezas de productores artesanales y los clientes van a poder elegir entre botellas de PET de 1 litro o el botellón (growler) de 1.9 litros. El local va a estar equipado con dos tabletas para que los consumidores elijan la cerveza que quieren a través de una *App* que les va a permitir refinar según marca, estilo, graduación alcohólica, amargor y paring conforme a la comida.

La inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto es de \$400.000 y se recupera a partir del noveno mes.

La cantidad que se necesita vender para estar en equilibrio son 1480 litros a partir del primer mes que son equivalentes a 182 botellones de 1.9 litros por semana.

Marovia es una buena oportunidad de negocio, tiene un VAN positivo de \$78.032,44 y una tasa interna de retorno de 71.863%

El proyecto se encuentra en búsqueda de inversores que estén interesados en involucrarse tanto desde el lado financiero como operativo y hacer de Marovia la principal estación de llenado de cerveza artesanal de toda la Argentina.

INDICE

Capítulo 1: Introducción

- 1.1. Evaluación de la oportunidad
- 1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad
- 1.3. Propuesta de Modelo de Negocio
 - 1.3.1. Propuesta de Valor
 - 1.3.2. Segmentos de clientes
 - 1.3.3. Canales
 - 1.3.4. Relaciones con clientes
 - 1.3.5. Fuente de ingresos
- 1.4. Metodología

Capítulo 2: Análisis del sector

- 2.1. La industria
 - 2.1.1. Nacimiento de la cerveza artesanal en Argentina
 - 2.1.2. Mar del Plata, la Capital Cervecera
 - 2.1.3. El futuro de la cerveza artesanal en Argentina
 - 2.1.4. Mercado de la Cerveza Artesanal
 - 2.1.5. Encuesta a los consumidores
 - 2.1.6. Conclusiones de la encuesta
 - 2.1.7. Principales competidores
- 2.2. Cinco fuerzas de Porter
- 2.3. El auge de los Growler en Argentina
- 2.4. Nuevas tendencias

Capítulo 3: Plan de Marketing

- 3.1. Descripción del producto
- 3.2. Estrategia de Marketing
- 3.3. Comunicación
- 3.4. Promoción
- 3.5. Acciones puntuales
- 3.6. Plan operativo
- 3.7. Planes de producto

3.8. Planes de precio

Capítulo 4: Operaciones del negocio

4.1. Selección de proveedores

4.2. Desenvolvimiento del local

4.2.1 Ambientación del local

4.2.2. Funcionamiento operativo del local

4.3. El proceso de compra

4.4. Tecnología

4.5. Marovia-To-Go

Capítulo 5: Costos, Finanzas e Inversión

5.1. Financiamiento y capital de trabajo

5.2. Punto de equilibrio/Retorno

Capítulo 6: Equipo

Capítulo 7: Aspectos Legales

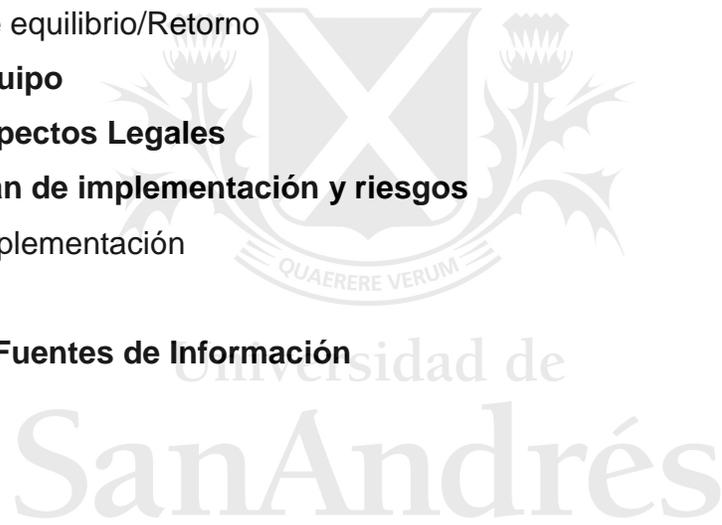
Capítulo 8: Plan de implementación y riesgos

8.1. Plan de Implementación

8.2. Riesgos

Bibliografía y Fuentes de Información

Anexos



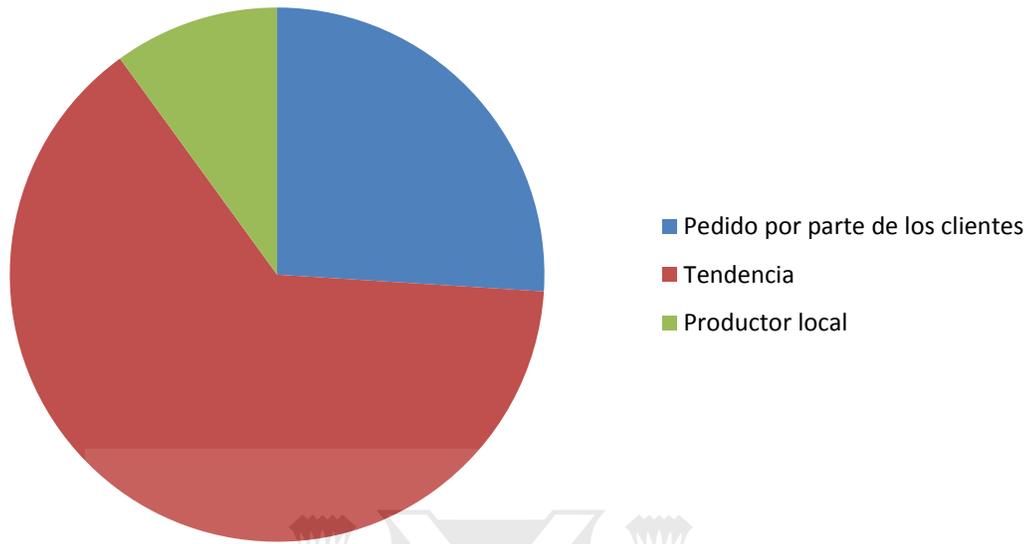
1- Introducción

1.1 Evaluación de la oportunidad del negocio

Hay claras evidencias que demuestran que es cada vez mayor el interés por consumir cerveza artesanal en la Argentina. En primer lugar, en las ferias de comida que se realizan como por ejemplo *Masticar* y *Bocas Abiertas* siempre arman un sector llamado "patio cervecero" en donde hay distintas marcas ofreciendo sus diferentes variedades. Es un espacio de sociabilidad en donde se pueden ver diferentes grupos de personas conversando acerca de la cerveza que están tomando. Es importante hacer hincapié en lo mencionado anteriormente ya que ese "debate cervecero" denota un crecimiento en el interés hacia la cultura cervecera. En segundo lugar, se puede percibir un aumento en la cantidad de bares que comienzan a ofrecer cerveza artesanal tanto tirada como en botella.

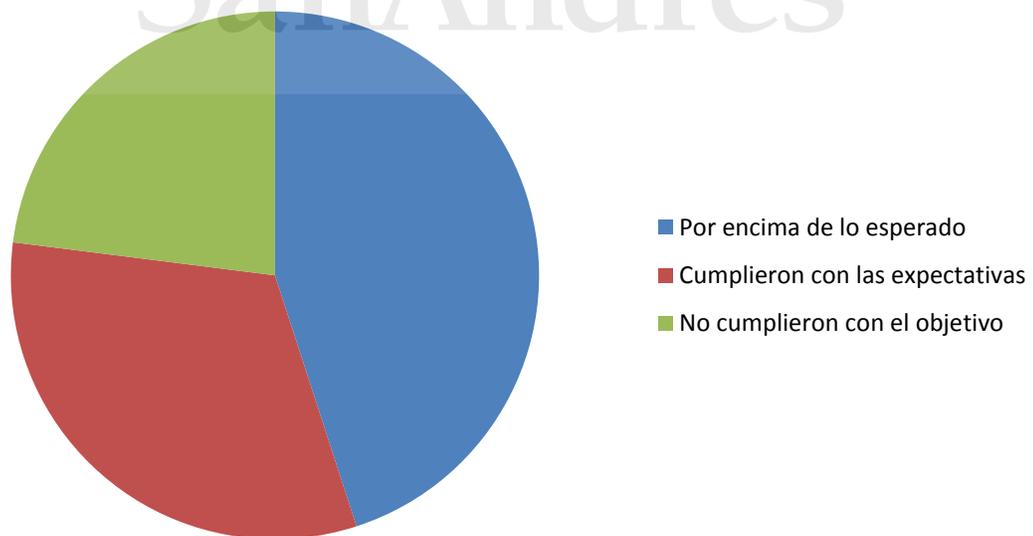
Para evaluar si realmente hay una oportunidad de negocio realizamos una encuesta dirigida a aquellos bares que no vendían cerveza artesanal hasta hace un año. La primera pregunta buscaba responder cuál fue el motivo que los incentivó a ofrecer cerveza artesanal. El 26% respondió que tomaron la iniciativa luego de reiterados pedidos por parte de sus clientes. El 64% aseguró que es parte de un proceso de adaptación en donde existe una clara tendencia que hay que seguir ya que de lo contrario se pierden clientes. Finalmente el 10% restante admitió que lo que los motivó fue un productor local de la zona que se acercó al bar para ofrecer su cerveza.

¿Qué los incentivo a ofrecer cerveza artesanal?



La segunda pregunta buscaba responder si las ventas fueron las esperadas. El 45% de los encuestados afirmó haber vendido por encima de lo esperado, el 32% respondió que lograron cumplir con sus expectativas y el 23% restante reconoció no haber cumplido con el objetivo.

Ventas



Seguidamente, con el fin de sondear el verdadero potencial de crecimiento que tiene la industria, le consultamos cuál es su proyección con respecto al año 2017 en cuanto a las ventas y que opinan acerca de la competencia. En líneas generales todos consideran que es una industria que todavía tiene muchísimo crecimiento y desarrollo por delante en la Argentina y que el volumen de ventas va a ser mayor que el 2016. En cuanto a los nuevos “players” todos coinciden en que es un mercado que aún no está saturado en donde hay muchísimas oportunidades de crecimiento.

Por otra parte, nos pareció pertinente indagar al 23% que respondió no haber satisfecho el nivel de venta con el objetivo de averiguar si hay patrón que se repita y justifique el bajo desempeño durante el primer año de implementación. Se llegó a la conclusión de que hay 4 factores que sirven de evidencia para demostrar que no es un problema de mercado sino que más bien se debe a:

- Problemas de localización
- Mal asesoramiento de parte de los mozos a la hora de recomendar una cerveza. Falta de know-how
- Mala calidad de cerveza
- Sirven el producto en malas condiciones. Muchos admitieron tener problemas con los sistemas de enfriado y gasificación

Con respecto al último punto mencionado anteriormente, se puede evidenciar una clara disyuntiva entre los bares y los productores de cerveza. Lo que sucede es que muchas veces los bares tienen problemas con los sistemas de enfriado y gasificación (nos los resuelven por falta de know-how) y no logran despachar la cerveza en su punto óptimo. Esta situación trae aparejada dos efectos inminentes. El primero tiene que ver con que existe la posibilidad de que el cliente que recibió la cerveza en mal estado deje de concurrir al bar. Por el otro, el productor se ve directamente afectado ya que el valor percibido de su marca es menor.

A raíz de esta problemática, se puede concluir que es crucial para el éxito de *Marovia* despachar la cerveza en su punto ideal para no perder clientes y evitar problemas con proveedores. Además, es crucial capacitar a los empleados para que cuenten con las herramientas necesarias para resolver cualquier problema operativo y brindarles todo el know-how cervecero con el fin de brindar asesoramiento personalizado a cada cliente.

En la Argentina así como también en otros países, la industria de la cerveza artesanal ha experimentado un boom en los últimos años. En el caso argentino, en los últimos tres años creció a una tasa del 30% anual. “Los datos surgen del Centro de Cata de Cerveza, que año a año realiza una encuesta a las cervecerías artesanales del país y recaba y luego estandariza la información. En 2014 se produjeron 14 millones de litros de cerveza artesanal, tres más que en 2013, cuando la producción cerró en 11 millones. Estos datos fueron chequeados con proveedores de levadura y malta, además de con las cervecerías.”¹ Este aumento de litros muestra claramente una cifra galopante que es el reflejo de una industria activa con mucho potencial de crecimiento.

Teniendo en cuenta el mercado Argentino es un sector dinámico e innovador liderado por productores que realizan su oficio con pasión, entusiasmo y constantemente buscando nuevas oportunidades de negocio para aumentar su participación en el mercado. Según datos de Cerveceros Argentinos, la industria cervecera registro una inversión de 700 millones de dólares en los últimos tres años. En el país hay 9 plantas cerveceras y 6 maltarías que emplean un total de 7900 personas de manera directa. Si se considera la totalidad del sistema (distribuidores, logística, productores agropecuarios, proveedores y puntos de venta) hay 140000. El 80% del empleo se distribuye en el interior mientras que el 20% en Capital Federal.

"El fenómeno de la cerveza es comparable a lo ocurrido con el vino en los '90. Una vez que el paladar conoce y disfruta estas variedades, es difícil volver a

¹ <http://trespintas.com.ar/noticias/fuerte-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal-argentina/>

consumir cervezas industriales de poco sabor"². Es cada vez mayor la gente que se inclina por esta nueva tendencia. El 34% de los argentinos toma cerveza entre dos y cuatro veces por semana.

La cerveza fue líder entre las bebidas alcohólicas del año 2012 con 44.7 litros per cápita al año. "Esta cifra es claramente la más alta entre todas las bebidas alcohólicas que se consumen en el país, ya que el consumo per cápita de vino ronda los 23.5 litros y entre los espumantes, amargos y Fernet no alcanzaban los 2 litros por persona por año."³ Desde hace varios años que la cerveza viene mostrándose como bebida preferida. Entre el 2003 y el 2013 "el consumo creció un 22% de acuerdo a los datos de la consultora abeceb.com."⁴ El incremento en las ventas registrado del 2000 al 2010 según la consultora AC Nielsen fue de un 42.9%. Las ventas pasaron de 12.309 mil hectolitros a 17.527 mil hectolitros.

En síntesis, todo lo analizado anteriormente tiene como finalidad estudiar la viabilidad de desarrollar un negocio que brinde la posibilidad a los consumidores de poder comprar cerveza de alta calidad para llevar de una manera más ecológica y con mayor valor agregado. A partir de los resultados obtenidos por medio de la encuesta, concluimos que hay un verdadero potencial en el mercado para el desarrollo de *Marovia*.

1.2. Negocio propuesto

La propuesta de *Marovia* consiste en brindarle al cliente una nueva experiencia de compra con un producto de mayor valor agregado. El concepto del negocio es *Beer-To-Go*, es decir, cerveza para llevar. En otras palabras, la idea consta de una estación de llenado de cerveza artesanal tirada en donde los clientes

² <http://www.cronista.com/pyme/El-destape-de-las-cervezas-artesanales-20151001-0004.html>

³

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Cerveza_03_2014_04Abr.pdf

⁴ http://www.ieco.clarin.com/economia/Cerveza-sabores-premium-estilo-artesanal_0_1283271851.html

van a tener la posibilidad de elegir entre 14 diferentes opciones. Además, *Marovia* va a contar con una amplia y variada selección de cervezas envasadas producidas tanto localmente como en el exterior.

El local va a estar equipado con dos tabletas para que los clientes puedan descubrir su cerveza ideal a través de una aplicación. La misma va a contar con la posibilidad de filtrar según estilo, marca, amargura y graduación alcohólica.

Por otra parte, *Marovia* va a contar con la posibilidad de hacer entregas a domicilio.

En una segunda etapa del proyecto, la idea es que la aplicación se la puedan bajar los clientes, crearse un usuario y brindarles la posibilidad de realizar sus pedidos a través de la misma. La aplicación va a contar con más funciones que serán desarrolladas en profundidad en el Capítulo 4: “Operaciones del negocio”.

1.3. Propuesta de Modelo de Negocio

1.3.1 Segmentos de Mercado

El negocio está dirigido a hombres y mujeres que rondan entre los 25 y 45 años de nivel socioeconómico medio-alto y alto. El perfil consta de una persona que se preocupa por tomar una bebida de mayor calidad y está dispuesta a pagar por la diferencia. El precio no está asociado con un nivel socioeconómico específico ya que más allá de ser un producto caro, hay personas que consumen cerveza artesanal principalmente por su sabor y no por su precio.

A través de diferentes campañas publicitarias tanto digitales como en la vía pública y acciones específicas, *Marovia* pretende penetrar y captar en una fase inicial 3 nichos.

El primer grupo de interés son todas aquellas personas que hacen música. La idea es generar una identidad cultural a través de la música brindando un mensaje enriquecedor. Que no sea un lugar donde uno va a llevarse únicamente cerveza, sino que traiga aparejado una experiencia de compra que nutra la conciencia. Un espacio que dé lugar al encuentro entre músicos, managers y personajes de la escena musical. *Marovia* sueña con ser la cervecería de cabecera de todo músico.

Por otra parte, el segundo nicho objetivo son todas aquellas personas que buscan un mundo mejor a partir de un consumo más sustentable/"Green". Son cada vez más las personas que de a poco van cambiando hábitos de consumo y se inclinan por una vida más ecológica. La idea es comunicar un mensaje de conciencia sobre el verdadero beneficio de la re-utilización de los botellones.

Seguidamente, el tercer nicho de interés son todos los consumidores de cerveza artesanal.

Con el fin de captar a los diversos grupos de interés, en el Capítulo 3: "Plan de Marketing", en la sección "Estrategia de difusión" desarrollamos las acciones que vamos a realizar para penetrar a cada uno de estos nichos. Los objetivos son:

- Dar a conocer los productos, bienes y servicios que estamos ofreciendo como parte del proyecto, tanto sus beneficios, ventajas y oportunidades para la audiencia.
- Lograr que se identifiquen con la idea, marca y propuesta, para que las personas nos apoyen en su visibilidad y posicionamiento.
- Mostrar el proceso de implementación del proyecto, compartir la experiencia y los resultados.
- Visibilizar a los donantes y el apoyo ofrecido, junto con los resultados.

1.3.2. Proposición de valor

Novedad: La idea de *Marovia* radica en ofrecer una experiencia de compra novedosa a partir de la interacción entre la aplicación y el cliente. Actualmente no existe ningún lugar en Argentina que brinde esta experiencia de compra.

Marca/Status: *Marovia* al ofrecer un servicio novedoso que busca un consumo más sustentable, genera que el cliente se quiera sentir parte ya que es una oferta “cool” que viene de la mano de un cambio en la forma en la que la sociedad consume. *Marovia* brinda un producto que se contrapone a lo masivo priorizando lo artesanal y local.

Desempeño: A través de la implementación de “*Marovia-To-Go*”, *Marovia* mejora el desempeño del servicio. En el Capítulo 4: “Operaciones del negocio” hay una sección dedicada al desarrollo de “*Marovia-To-Go*”.

1.3.3. Canales

Venta directa: el canal principal será a través del local físico del que dispondremos.

Entrega directa: en una primera instancia la idea es hacer entregas a domicilio en zonas específicas donde hay mayor concentración de potenciales clientes. El proceso de entrega en esta fase será terciarizado. Con el correr del tiempo, el objetivo es lograr la suficiente cantidad de pedidos como para poder incorporar la logística como un proceso interno de la empresa y así garantizarnos de brindarle la mejor atención a cada cliente.

Compra Virtual: en una segunda fase del proyecto, la idea es que puedan realizar sus pedidos a través de la *App*. Es una manera muy práctica y simple que nos va a permitir realizar un seguimiento del cliente y así poder entender mejor sus preferencias y ofrecerle productos acorde a sus gustos. Este medio

de compra es una herramienta para fidelizar a los clientes. La idea es crear una aplicación que sea dinámica - actualizando el contenido - y sirva de fuente de aprendizaje y entretenimiento al mismo tiempo.

Modelo por suscripción: Existe la posibilidad de desarrollar un modelo por suscripción en el que los clientes a través de una Web o aplicación pueden elegir entre diferentes combos de cervezas. La novedad de este servicio es que el cliente tiene la posibilidad de programar para que 1 día a la semana – que él elija en una determinada franja horaria y dirección que configuró – reciba el pack de cervezas que seleccionó. Simplemente tiene que esperar a la verificación del envío – a través de un mensaje telefónico vía Whatsapp – horas antes al envío si ese día quiere recibir las cervezas o no. Actualmente en el país hay una sola empresa que ofrece este servicio llamada: Cervezable. El proceso de compra es el siguiente:

- Elegís la cerveza y cantidad
- Llenado en fábrica
- Envío de la compra (reparten jueves, viernes y sábados de 18hs a 21hs)

1.3.4. Relaciones con clientes

Esperamos que nuestros clientes piensen en *Marovia* a la hora de tener que comprar cerveza. No solo nos interesa que compren por primera vez sino que lo hagan rutinariamente fomentando un consumo más sustentable reutilizando sus botellones. Buscamos tener una relación cercana con nuestros clientes para lograr ofrecerles las cervezas que ellos están deseando probar. La idea es recibir la mayor cantidad de *feedback* de parte de ellos acerca de lo que les pareció el servicio y la cerveza que probaron. Uno de los objetivos del desarrollo de la *App* es lograr este flujo de información con el fin de descubrir nuevos patrones de consumo y preferencias del consumidor.

La idea es hacer distintas campañas que logren la atención de la gente generando en ellos un sentido de pertenencia hacia la marca. En otras palabras, que se sientan identificados con nuestro concepto de compra. Es muy importante transmitir la mejor calidad de contenido ya que al ser un servicio novedoso, nuestros potenciales clientes tienen que sentir confianza, verse atraídos y sentir que realmente ofrecemos una propuesta diferente que genera un valor agregado. Para esto va a ser necesario analizar estratégicamente cada mensaje que se comunique a través de las diferentes campañas digitales.

1.3.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingreso principal será a través de la venta directa en el local en donde se van a ofrecer:

- 14 diferentes cervezas artesanales
- Cervezas envasadas tanto nacionales como importadas
- Botellones de 1.9 litros

Se va a poder abonar en efectivo y con tarjeta de crédito y débito.

Entrega directa: realizaremos envíos a domicilio con pedidos que superen los \$300. El cliente en una fase inicial va a pagar con efectivo contra-reembolso en su domicilio. En una segunda fase, cuando se habiliten los pedidos a través de la *App* la idea es que puedan optar por el pago con tarjeta de crédito.

1.3.7. Recursos clave

Físicos: *Marovia* debe contar con un local que dé a la calle y este ubicado en una zona estratégica de la Capital Federal. La idea es lograr que la ambientación del local transmita una identidad sustentable con un matiz

rockero-tecnológico. Hoy en día todas las cervecerías siguen los mismos patrones decorativos y eso no da lugar a que los consumidores se sientan identificados con alguna.

Los consumidores no son muy fieles a la hora de elegir una cervecería. El mercado al estar en constante crecimiento con nuevas aperturas de micro-cervecerías y bares, los consumidores están lanzándose a probar las diferentes opciones. Pero va a llegar un momento en el que el consumidor se torna experto y siente la necesidad de tener una cervecería de cabecera. El objetivo de *Marovia* es captar y fidelizar a todos los consumidores que están en esa etapa ofreciéndoles un servicio diferencial y más personalizado.

Nuestra meta es lograr generar una experiencia de compra única para toda la comunidad cervecera. El impacto que *Marovia* pretende generar a partir de la ambientación del local es que la gente se sienta identificada con la identidad de la empresa y quiera volver.

Intelectuales: es imprescindible capacitar al personal con todas las herramientas necesarias para poder llevar adelante cualquier anomalía que surja en la rutina del día a día. Es crucial siempre tener en perfecto funcionamiento todos los sistemas de refrigeración y gasificación para garantizar la mejor calidad de cerveza.

Por otra parte, el perfil del personal que atiende al público debe ser una persona amable, cordial, proactiva y con conocimiento acerca de la cultura cervecera y las cervezas que ofrecemos.

En un “Tour-cervecero” que hicimos por la ciudad recorriendo las estaciones de llenado de cerveza artesanal notamos que todos los empleados de los diferentes establecimientos contaban con información acerca de las cervezas que ofrecían. En Pinta Point, en la sucursal situada sobre la calle Olleros al 1641, nos atendió un joven de 25 años con un nivel de conocimiento tan alto acerca de las cervezas que nos ofrecía que quedamos sorprendidos.

El hecho de contar con personal capacitado transforma una acción tan simple como la de llenar un botellón con cerveza en una experiencia de compra enriquecedora para los clientes.

1.3.8. Actividades Clave

Local: el local va a ser el principal punto de venta, por lo cual resulta crucial que opere a la perfección. Nuestro personal va a estar encargado de llevar adelante las tareas de recambio de barriles y atención al cliente. Todas las sugerencias y críticas por parte de los clientes van a ser anotadas en un sistema interno con el fin de mejorar su experiencia de compra.

App: tiene que ser simple, fácil de usar y *cool*. El objetivo es brindarles una experiencia de compra diferente buscando que sean ellos mismos los que descubran cuál es la cerveza que quieren comprar y no sea el personal de *Marovia* quien les recomienda una. La idea es lograr que los clientes se interesen por descubrir nuevas cervezas a través de la *App*.

Web: actualmente, la primera acción que toma una persona - que dispone de un dispositivo digital/computadora y tiene Internet – frente a algo nuevo que no conoce, escuchó hablar y le interesa es entrar a Google y buscar lo que lo inquieta. Es por eso que consideramos que la Web de *Marovia* es nuestra carta de presentación. El objetivo es que transmita a simple vista un sentimiento de sustentabilidad, confianza y conciencia.

Marketing: al tratarse de un servicio novedoso, es fundamental realizar campañas que logren captar la atención de nuestro mercado objetivo. La idea es a través de diferentes ideas creativas generar un sentido de pertenencia hacia la marca. Actualmente estamos trabajando en conjunto con una agencia de publicidad digital con base en Costa Rica llamada Brandy que se ocupó del logo de *Marovia* que costó \$3200. El Capítulo 3 está dedicado al desarrollo del

“Plan de Marketing” en donde se exponen diferentes estrategias y campañas para lograr captar los diferentes segmentos.

(Más información - ver Anexo 1)

1.3.6. Sociedades clave

Nuestros principales socios estratégicos los podemos dividir en 4 grupos:

- Proveedores de cerveza
- Proveedores de botellones y botellas
- Proveedores de equipamiento
- Servicio de delivery

En cuanto a los *proveedores de cerveza*, la idea es ofrecer constantemente nuevas cervezas e ir rotando de marcas. Si bien hay algunas marcas que son Mainstream y tienen que estar, la filosofía de *Marovia* hace hincapié en dejar de lado lo “tradicional” y lanzarse al universo de lo desconocido dando lugar a nuevas experiencias en sabores y texturas. *Marovia* **no** va a firmar un contrato de exclusividad con ningún proveedor a menos que se trate de verdadera oportunidad de negocio.

En lo que concierne a los *proveedores de botellones*, la idea es contar con dos gamas: plástico y vidrio.

- Growler de vidrio de 1.9lts

El costo al por mayor es de \$100 y se venden en lotes de a 1000.

- Botellas de 1 litro de PET

En referencia a los *proveedores de equipamiento* vamos a contar con unas canillas especiales producidas por una firma española llamada Pegas. El modelo elegido es el NovoTap 2.0.

En una etapa inicial los *servicios de entrega a domicilio* serán terciarizados hasta lograr una masa crítica de pedidos que justifique incorporar la logística como un proceso interno de *Marovia*. El objetivo es en un futuro comprar una camioneta utilitaria, plotearla con la identidad de la empresa y así asegurarnos de brindar el mejor servicio.

Uno de los objetivos principales de *Marovia* es poner la mirada en buscar constantemente mejorar el desempeño de la experiencia del consumidor generando reacciones positivas que tienen un efecto multiplicador. Es por eso que consideramos que es una buena oportunidad en el mediano/largo plazo comprar una camioneta utilitaria y lograr tener el control del proceso de entrega a domicilio.

1.3.10. Estructura de costos

En lo que respecta a los costos fijos habrá que pagar el alquiler del local, sueldos, seguro y la instalación del equipamiento del establecimiento. Por otra parte, en la primera fase del proyecto hay que hacer una inversión significativa para poner a punto el local. La idea es trabajar en conjunto con un estudio de arquitectura/diseño de interiores para lograr transmitir la identidad de *Marovia*. En el Capítulo 4 hay una sección dedicada al desarrollo del local en donde se exponen diferentes ideas y un presupuesto tentativo. Por otra parte, va a ser necesario realizar un gasto considerable para equipar el local con las 14 canillas y los sistemas de gasificación y enfriado. Por último, será necesaria una inversión considerable en marketing para llevar adelante las campañas digitales expuestas en el Capítulo 3.

A lo largo del Capítulo 5: “Costos, finanzas e inversión” se desarrolla con mayor precisión cada uno de los temas mencionados anteriormente.

1.4. Herramientas para el análisis

La base teórica que se utilizará en el presente trabajo tendrá en cuenta diversos conceptos de distintos autores en materia al tema estudiado. El texto que guiará la estructura general del trabajo es “Plan de Negocios” de Timmons. El autor en su texto da una visión completa acerca del armado de un plan de negocios. En lo que respecta a la situación actual de la industria se hará un análisis implementando el modelo llamado “Las cinco fuerzas de Porter”, sacado del libro su libro: ***Ventaja Competitiva de las Naciones*** para determinar el grado de competitividad teniendo en cuenta a los proveedores, clientes, potenciales competidores, productos sustitutos y la competencia interna.

1.5. Metodología

Para la realización del plan de negocios de *Marovia* el tipo de estrategia que se implementó se ubica dentro de lo que se conoce como un estudio de carácter descriptivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio: 1998). Para ello se realizaron entrevistas con expertos en el rubro de la cerveza y encuestas a consumidores y dueños de bares. Los métodos de recopilación de información se dividen en dos; fuentes primarias y fuentes secundarias.

- Fuentes de Información Primarias

Las fuentes de información primarias que se utilizaron para realizar el trabajo en cuestión fueron las siguientes:

1- Entrevistas:

- Bruno Arbos: co-fundador de Cervecería Escalada
- Ian Greiner: fundador de Cervecería “El Rey”
- Polita Sanchez: co-fundador Bucaré Cervecería Artesanal

2- Encuestas

- Dueños de bares que hasta hace un año no vendían cerveza artesanal
- Personas aleatorias
- Fuentes de información Secundarias:

- 1- Internet
- 2- Periódicos
- 3- Libros
- 4- Tesis

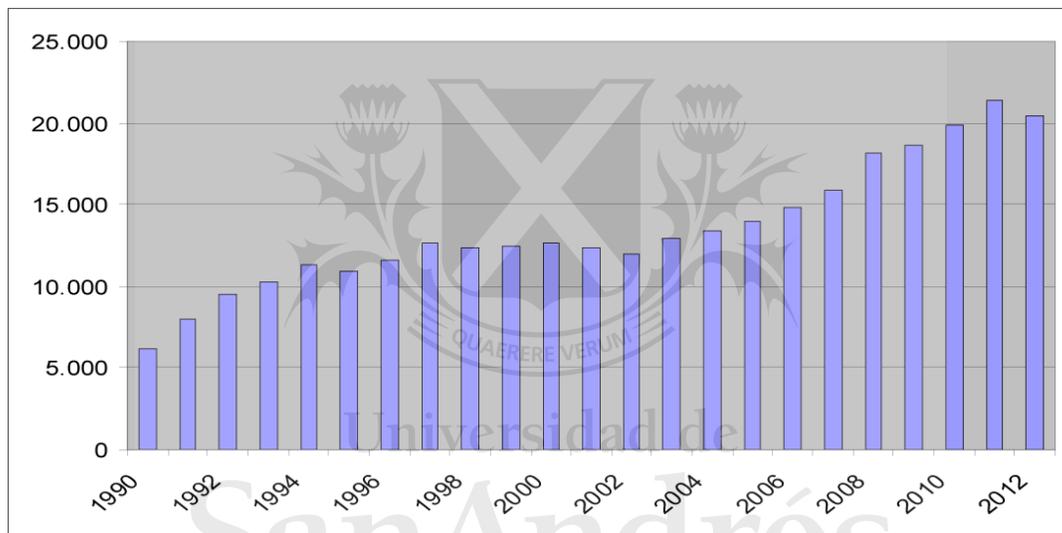


Universidad de
SanAndrés

2- Análisis del sector

2.1. La industria

En los últimos 23 años en la Argentina hubo un aumento sostenido del consumo de cerveza y todo aparenta que seguirá creciendo. El siguiente grafico refleja dicha evolución:



Entre el 1990 y 2013 se puede ver un crecimiento del 342% en donde las ventas pasaron de 617 millones de litros a 2108 millones de litros. Si bien entre esos 23 años la población argentina creció, no es suficiente para justificar el aumento. Cabe preguntarse entonces: ¿de dónde salen estos nuevos consumidores?

La industria cervecera está instalada en nuestro país hace más de 125 años y registró más de 700 Millones de dólares de inversión en los últimos 3 años.

Actualmente emplea 7900 Personas en forma directa:

- 9 plantas cerveceras
- 6 materias

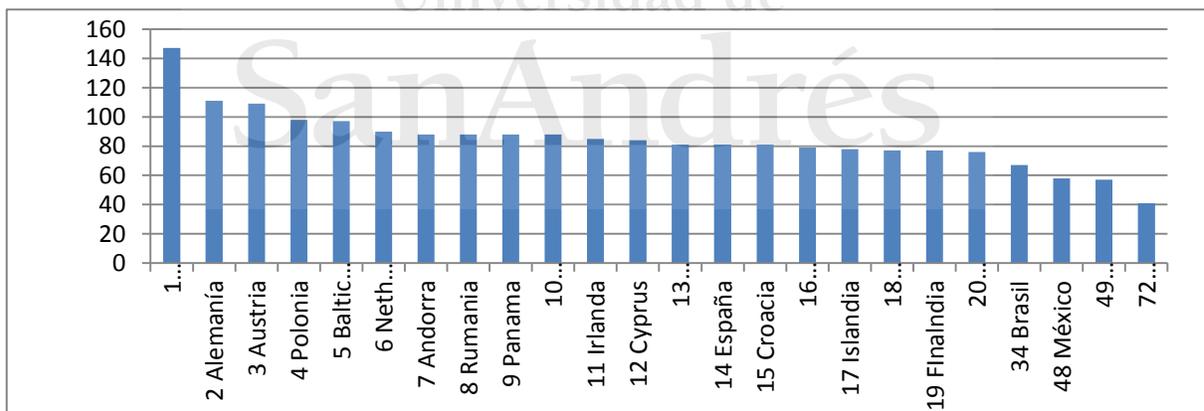
En lo que respecta al resto del sistema emplea a más de 114000 y entre ellos se incluye:

- Logística
- Distribuidores
- Ventas
- Agro

Se la puede considerar una industria Federal ya que el 80% del empleo se distribuye en el interior mientras que el 20% en Capital Federal. En cuanto a los insumos, el 90% son producidos localmente, y procesados con manos Argentinas.

En lo que concierne al consumo, "se estima que la venta de cerveza al año en Argentina es de 16.5 millones de hectolitros con un consumo per cápita de 41 litros al año. Además esta bebida tiene el 50% del consumo de bebidas con alcohol, aunque su consumo se ha caído en los últimos años."

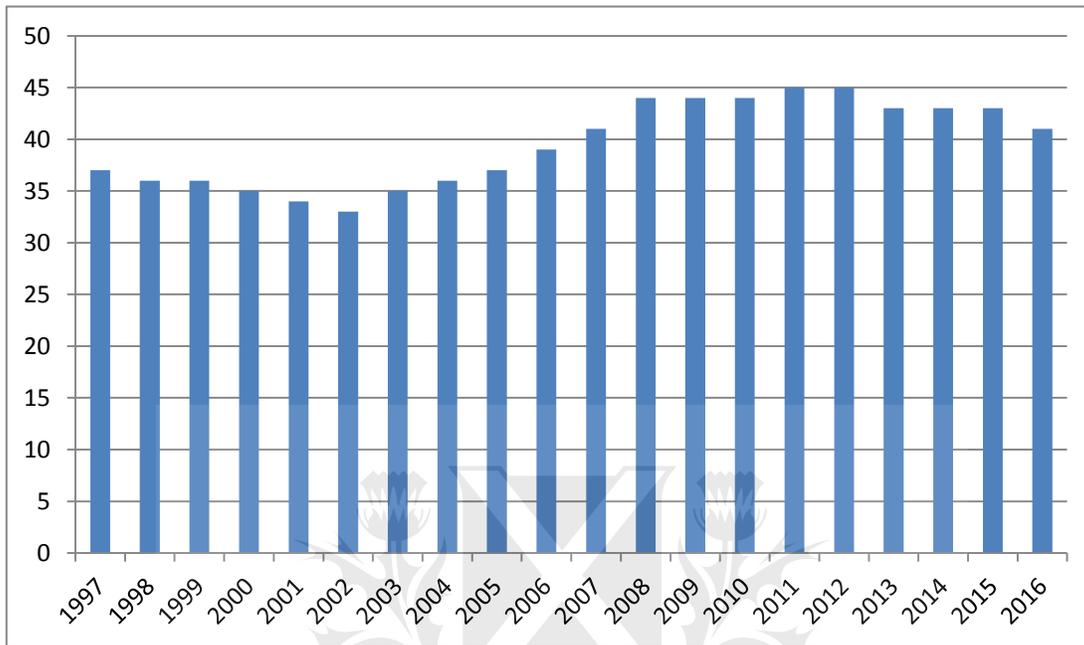
En el siguiente gráfico se puede ver el consumo per cápita por país:



(Fuente: elaboración propia con datos de la Cámara de Cerveceros argentinos)

El consumo per cápita de cerveza en los últimos 19 años aumentó. En el 2011/12 logró su pico con 45 litros per cápita y en 2016 bajo a 41 litros per cápita

En el grafico que sigue a continuación se puede observar como vario el consumo per cápita en la Argentina entre el 1997 y 2016:



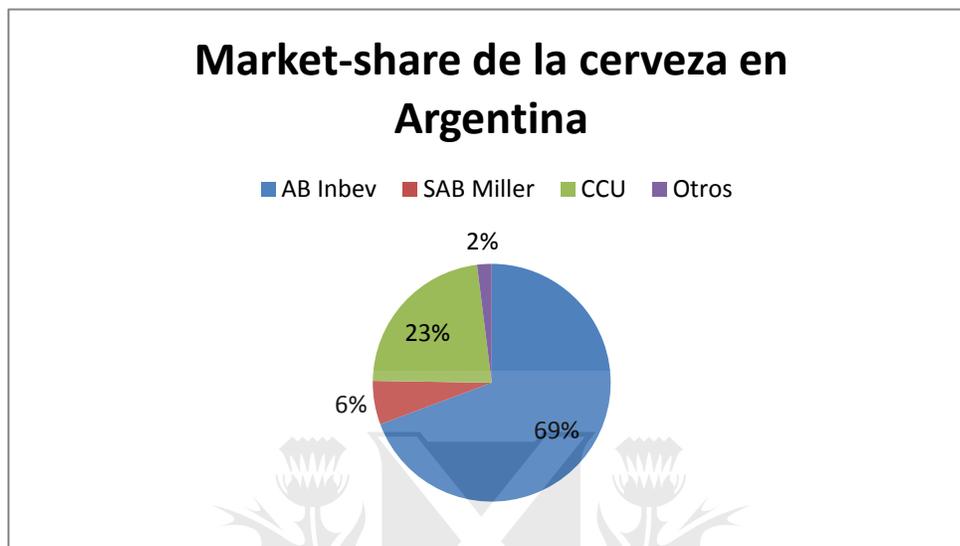
(Fuente: elaboración propia con datos de la Cámara de Cerveceros argentinos)

Son tres grandes organizaciones las que lideran el mercado nacional del momento:

- AB InBev, una firma de identidad Belgo-Brasileña con market-share aproximado del 70% y comercializa marcas como Quilmes, Iguana, Brahma, Stella Artois, Patagonia, etc
- Compañía Cerveceras Unidas (CCU), una organización de origen chileno que cuenta con una participación del 23% del mercado y comercializa marcas como Schneider, Heineken, Corona, Santa Fe, Salta, etc
- Grupo SAB Miller cuenta con un 6% del mercado y comercializa marcas como Isenbeck, Warsteiner y Miller

La pequeña porción de mercado restante pertenece al conglomerado de cervecerías artesanales que entre ellas se encuentran: Beata, Escalada, Siete

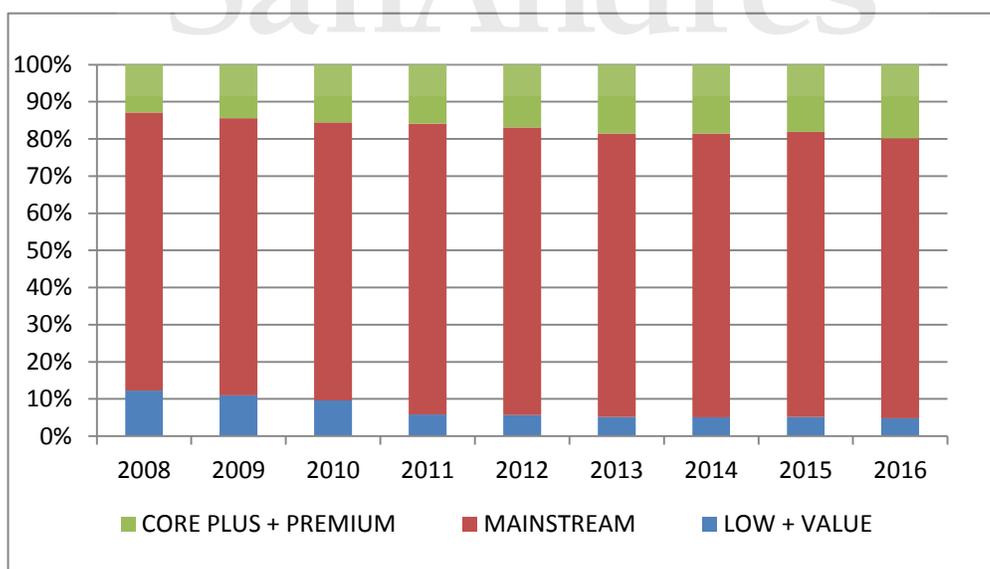
Colores, Barba Roja, Otro Mundo, Antares, etc distribuidas a lo largo y ancho de todo el país.



(Fuente: elaboración propia con datos de la Cámara de Cerveceros argentinos)

Actualmente, ya hace unos años existe una creciente tendencia por las cervezas Premium a en el país. En este segmento, el consumidor valora muchos atributos al momento de la compra por sobre el precio.

El gráfico que continúa refleja un aumento entre el 2008 y 2016:



(Fuente: elaboración propia con datos de la Cámara de Cerveceros argentinos)

A partir de una encuesta realizada por la Cámara de Cerveceros argentinos a 1000 personas - en conjunto con OH Panel! - se obtuvo la siguiente información:

- 7 de cada 10 cervezas que consume un argentino son rubias
- El 59% de los argentinos toma cerveza durante el verano
- El 34% de los argentinos toma cerveza entre 2 y 4 veces por semana
- Más del 90% de los argentinos toma cerveza acompañado
- El 86% consume cerveza durante el fin de semana
- Más del 60% elige a la cerveza porque es una bebida para compartir con amigos

En cuanto a las organizaciones, ponen énfasis en el consumo moderado, ejecutando campañas sobre 4 temáticas:

- Seguridad vial
- No consumo de menores
- Consumo responsable
- Autorregulación publicitaria

2.1.1. Nacimiento de la cerveza artesanal en Argentina

Determinar cuál es la fecha de nacimiento de un fenómeno es por lo general una tarea sencilla. En el caso de la cerveza artesanal en Argentina, se puede decir que dio lugar en el 1994 de la mano de Leo Ferrari, un Ingeniero químico marplatense. Todo ocurrió cuando un amigo con el que había vivido en Cabo Cañaveral, Florida le regaló un kit para fabricar la bebida. Para llevar a cabo su proyecto de producción de cerveza se asoció con un amigo Ingeniero químico también e inauguraron el primer bar de cerveza artesanal de Mar del Plata: Antares. En poco tiempo, el establecimiento se convirtió en el disyuntor del movimiento en la ciudad balnearia, la capital de la cerveza artesanal del país.

Por su parte, la Patagonia dio lugar al nacimiento de Blest en el año 1997 en El Bolsón. Años más tarde, en el 2004, nació Berlina en la zona bucólica de Colonia Suiza. Actualmente la cerveza artesanal en Bariloche representa tanto para la ciudad como el chocolate. "Lo mismo ocurre en La Plata, otro polo cervecero. Y el fenómeno, ya se nota fuerte en Buenos Aires: donde se abre una cervecería, explota de clientes el mismo día de la inauguración. Dicen los baristas que hay tanta demanda que la producción de materias primas está en crisis: no hay suficiente cantidad."⁵

Si bien la economía argentina está atravesando momentos difíciles en donde cierran restaurantes y baja el consumo en los supermercados, el mercado de la cerveza artesanal está experimentando un síntoma absolutamente opuesto al resto del rubro gastronómico.

"Y no son sólo los millenials – jóvenes de hasta 35 años – los que están impulsando este verdadero movimiento que brota en ciudades chicas y ciudades grandes, en todos los barrios y en zonas donde no existían ni siquiera bares."⁶

El boom cervecero no se limita solo a la Argentina sino que puede considerarse como parte de un fenómeno que empezó en los Estados Unidos en los '90. En ese país la cerveza artesanal se quedó con el 14% del mercado de cerveza norteamericano, que es grandísimo. En el caso argentino alcanza apenas el 2% de lo que se consume, con lo cual queda mucho crecimiento y margen para seguir creciendo captando nuevos clientes.

⁵ https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html

⁶ https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html

Los sabores más elegidos⁷:

- Golden, Blonde o Kolsch

Las rubias del mundo artesanal. Pueden compararse con el estilo Pilsen del sector industrial, pero están elaboradas con levaduras Ale.

- Indian Pale Ale (IPA)

La cerveza paradigmática y más consumida del sector artesanal. Se originó en Inglaterra y es muy amarga, por la gran carga de lúpulo que lleva su preparación.

- Honey Beer

Están hechas con miel, lo que le otorga un carácter más dulce que el resto de las artesanales.

- Porter y Stout

Son cervezas negras, cremosas y de gran cuerpo. La Stout suele tener aroma a granos de café y en la Porter se destacan más las maltas del tipo chocolate.

- Irish Red Ale y Scottish

Son cervezas rojas, elaboradas con un gran porcentaje de malta caramelo. Resultan un intermedio entre las cervezas rubias y las negras.

⁷ https://www.clarin.com/ciudades/ruta-cerveza-fenomeno-zona-norte-crece-fuerza-locales-llenos_0_ByxTW0wwwx.html

- Cervezas de trigo

Hay varios estilos como Witbier, Hefeweizen y Dunkelweizen, entre otros. Presentan una mayor turbidez porque no son filtradas y suelen tener un dejo de aroma a banana, naranja y clavo de olor

2.1.2. Mar del Plata, la Capital Cervecera

En Mar del Plata se produce un tercio de la cerveza artesanal del país.

“Con una producción mensual de 500 mil litros, que representa un tercio de la nacional, Mar del Plata es la ciudad del país que mejor refleja el auge de la cerveza artesanal, según datos de la Cámara de Cervecerías local.”

El sector está compuesto por:

- Hay aproximadamente 20 fábricas
- Son 35 locales gastronómicos los que tienen como principal atractivo la cerveza artesanal
- Más de 1.000 empleados directos

El poder político ya empezó a reconocer esa perspectiva y comenzó a esbozar alternativas para impulsar la producción y proteger la calidad de los productos.

“La cerveza artesanal tiene un crecimiento exponencial no solo en Mar del Plata sino en Argentina, y ha sucedido lo mismo en muchos lugares del mundo. Es un cambio en el hábito de consumo de la gente, que refinó su paladar hacia la cerveza artesanal”, explicó Pablo Rodríguez uno de los fundadores de Antares en una jornada de trabajo que se realizó en el Concejo Deliberante.

“Productores de cerveza artesanal de Mar del Plata afirmaron que el crecimiento anual del negocio ronda el 40%, que es una de las industrias con mayor proyección local y que representa un nuevo atractivo turístico de la ciudad, con la creación de varios corredores cerveceros.”⁸

“El 20% de los locales gastronómicos marplatenses ofrecen exclusivamente cervezas artesanales, y todos lograron derrotar al peor enemigo del rubro: el invierno.”⁹

“En su objetivo de ampliar la demanda, los productores diseñaron canales de venta alternativos. En muchas reuniones privadas -cócteles, cumpleaños, casamientos- se hizo habitual la compra de barriles de cerveza artesanal de 20 ó 30 litros, que complementan bebidas históricas como vinos y aperitivos.”¹⁰

“La estrella del momento, en lo que tiene que ver con la distribución, es el botellón: Cada cliente puede comprar su propia botella recargable de 1,9 litro, y llenarla cada vez que quiera en los locales que ofrecen el servicio.”¹¹



2.1.3. El futuro de la cerveza artesanal en Argentina

“El Instituto Andino Patagónico de Tecnologías Biológicas y Geo-ambientales (Ipatec) proyecta la construcción del primer centro de investigación, desarrollo e innovación en tecnología cervecera, el Centro de Referencia en Levaduras y Tecnología Cervecera (Creltec) al que se mudarían más de doce profesionales del

⁸ <http://www.lacapitalmdp.com/un-tercio-de-la-cerveza-artesanal-del-pais-se-produce-en-la-ciudad/>

⁹ Idem

¹⁰ Idem

¹¹ Idem

Conicet y de la Universidad Nacional del Comahue para profundizar su ya activa vinculación con el sector productivo: cerveceros y productores de lúpulo.”¹²

“Con un total de 701 metros cuadrados cubiertos, el Cretec contará con laboratorios de microbiología para el estudio de levaduras y otros microorganismos relevantes para la industria cervecera y alimenticia en general, una planta experimental de producción y capacitación, y oficinas para investigadores, becarios y técnicos. Además albergará una colección de cultivos de microorganismos a fin de resguardar la biodiversidad microbiana nativa y funcionará como banco de referencia de microorganismos de interés industrial.”¹³

“Desde el centro se podrá producir levaduras líquidas de alta calidad como insumo fundamental para la elaboración de cerveza y en particular las levaduras patagónicas buscando satisfacer la creciente demanda del sector cervecero regional y nacional aportando a la profesionalización del sector, y a la sustitución de importaciones, diferenciación productiva y agregado de valor.”¹⁴

2.1.4. Mercado de la Cerveza Artesanal

El mercado de cerveza artesanal se despliega en cuatro segmentos (*fuentes: Brewers Association*):

- Microcervecería: son aquellas cuya producción es menor a 1.170.216,5 litros por año y con más de 75% del producto vendido fuera del sitio de producción

¹² <http://www.lacapitalmdp.com/cheverry-y-su-aporte-al-futuro-de-la-cerveza-en-argentina/>

¹³ <http://www.lacapitalmdp.com/cheverry-y-su-aporte-al-futuro-de-la-cerveza-en-argentina/>

¹⁴ Idem

- "Brewpub": Resaurant/cervecería que cuenta con fábrica de cerveza incorporada y que vende más del 25% de su producto en el mismo sitio de producción
- Compañía cervecera contratista: una empresa que contrata a otra cervecería para que produzca su cerveza o para que produzca cerveza adicional
- Cervecería artesanal regional: cervecería regional independiente cuya producción es principalmente cerveza tradicional o innovadora

Según datos recopilados del Centro de Cata de Cerveza el 90% de la producción del 2014 se produjo en microcervecerías y el 10% restante en Brewpubs.

2.1.5. Encuesta a los consumidores

Para conocer las preferencias de los consumidores, Tomas Pellet Lastra y Eduardo Nougues realizaron una encuesta a través de Google Forms en el Mayo del 2016 en la que obtuvieron 433 respuestas de diferentes personas mayores a los 18 años de edad.

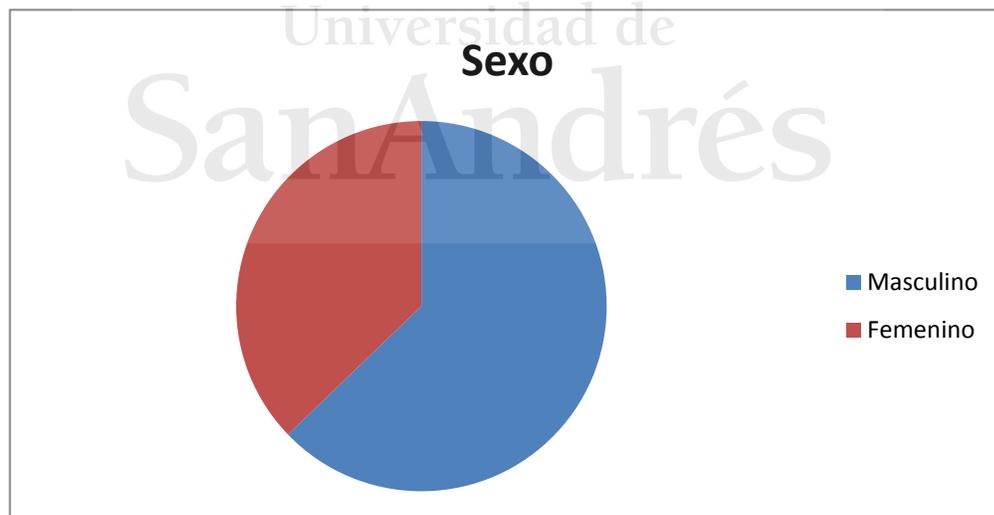
Las preguntas fueron las siguientes:

1. Sexo
2. Edad
3. Lugar de residencia
4. ¿Con qué frecuencia consume cerveza?
5. ¿Dónde adquiere cerveza habitualmente?
6. ¿Qué presentación adquiere habitualmente?
7. ¿Qué presentación prefiere?

8. ¿Qué marca/s consume normalmente?
9. ¿Dónde consume habitualmente?
10. ¿Qué estil de cerveza prefiere?
11. ¿Qué características considera decisivas al momento de adquirir una cerveza?
12. ¿Ha probado alguna vez cerveza artesanal?
13. En caso de haber probado cerveza artesanal, ¿cuál prefiere, industrial o artesanal?
14. Considerando que el precio de las cervezas artesanales suele ser mayor que el de las industriales, ¿cuánto más estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal de buena calidad?
15. ¿Que características cree usted que se destacan en la cerveza artesanal?
16. ¿Que lo aleja de consumir cerveza artesanal habitualmente?

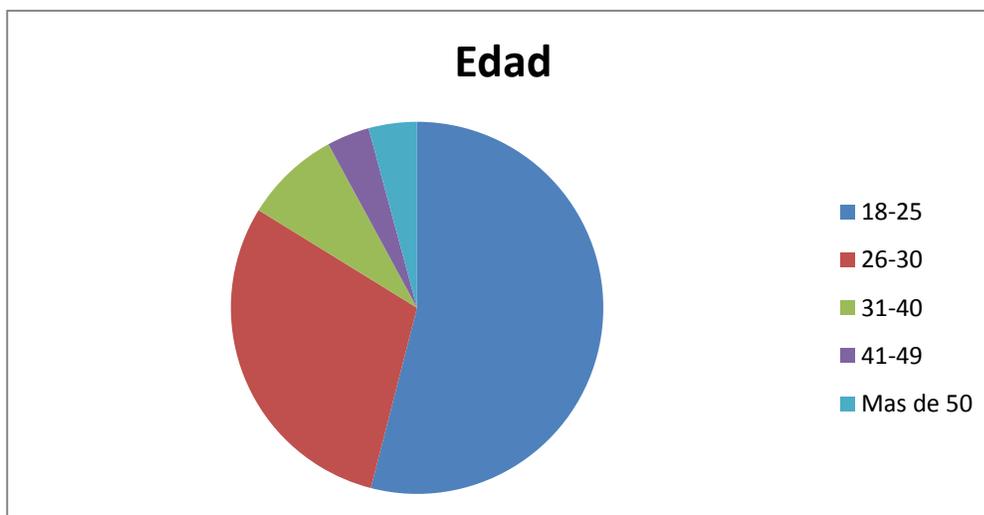
Respuestas:

1.



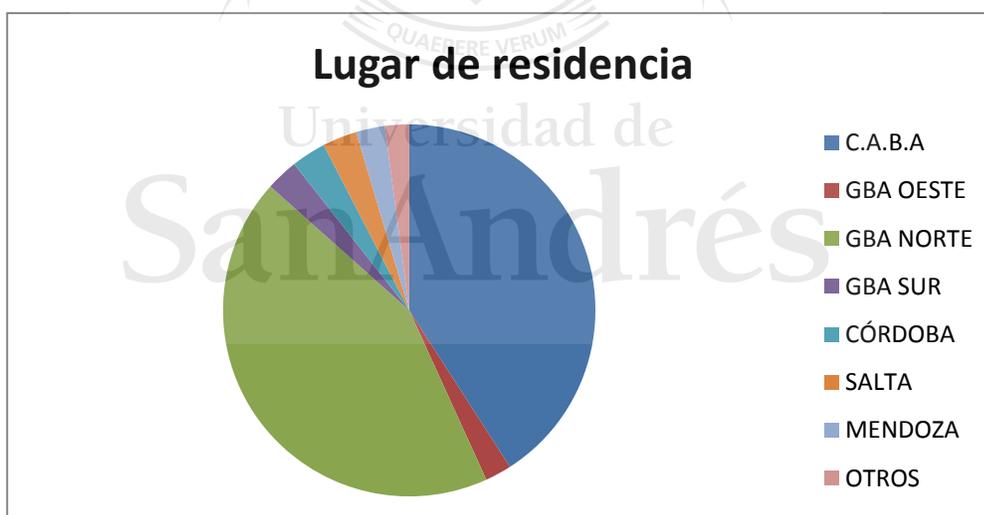
Para haber sido una encuesta aleatoria a través de GoogleForms, se puede decir que la distribución fue bastante pareja. Si bien lo ideal hubiera sido 50% mujeres y 50% hombres, el 60/40 obtenido se ajustó a las expectativas.

2.



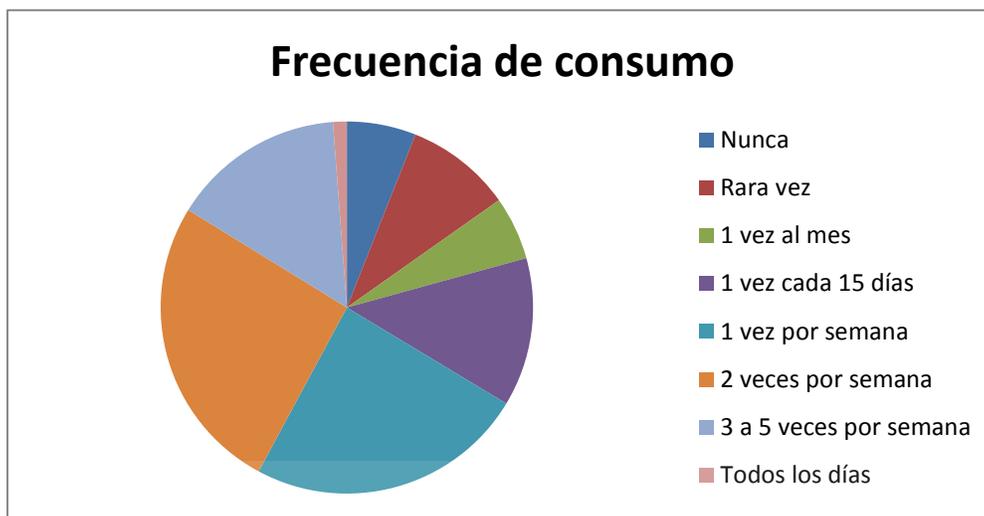
La mayoría de los encuestados entra dentro de nuestro mercado objetivo, los Millennials, entre 18 y 30 años.

3.



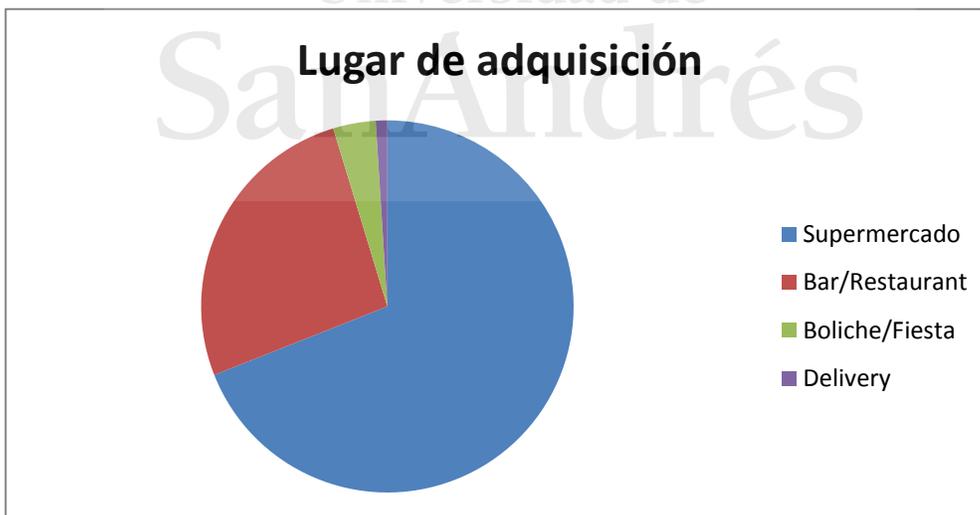
El lugar de residencia está concentrado puntualmente en dos sectores: el 41% vive en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el 43% en la zona norte del Gran Buenos Aires. Esto nos permite evaluar el negocio para ambas localizaciones.

4.



La frecuencia predominante de consumo es 2 veces por semana, seguido por los que consumen 1 vez por semana. La sumatoria de ambos dos da por encima del 50% de la muestra. Esto es un factor importantísimo a tener en cuenta ya que refleja un consumo rutinario.

5.



Los resultados dieron como lugar predominante de compra de cerveza los supermercados con un 69%. No es sorprendente este resultado ya que los supermercados siempre fueron el canal de venta por excelencia de cerveza.

Actualmente están apareciendo nuevos modelos de negocio que están de a poco disminuyendo su participación como por ejemplo los almacenes de cerveza. Son mini-mercados con una oferta muy amplia de cervezas artesanales tanto nacionales como importadas y comida. Seguidamente, con un % mucho menor, se encuentran los Bar/Restaurantes que son el canal más accesible para conseguir cerveza artesanal.

6.



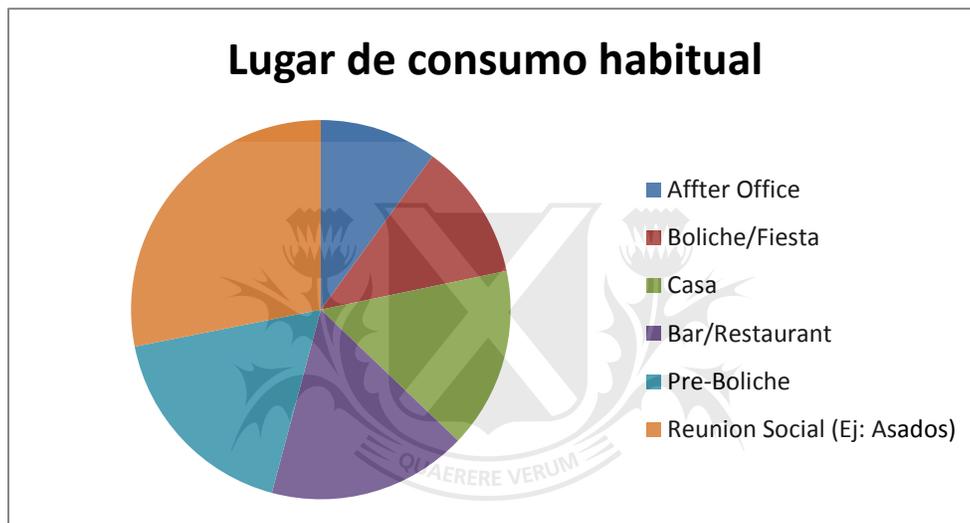
El 56.8% de los encuestados consume habitualmente en botella de 1 litro.

7.



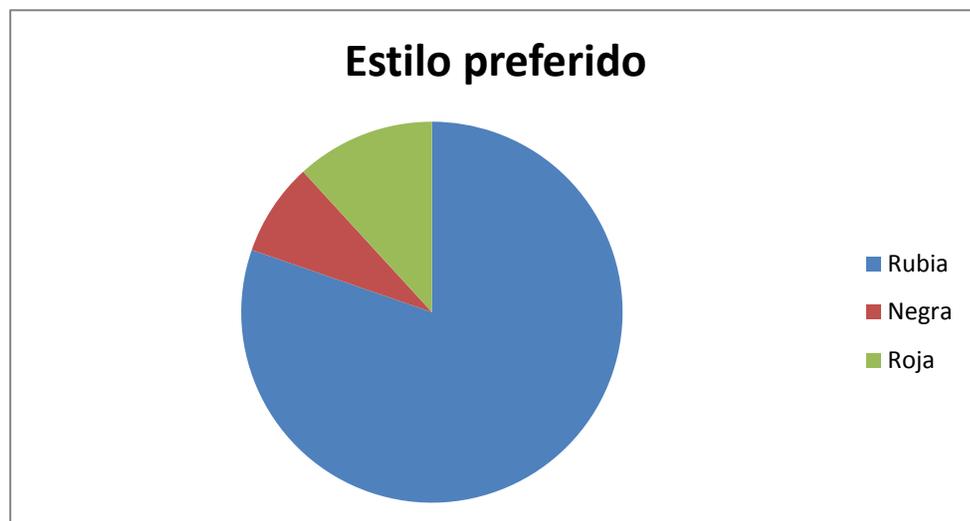
El resultado obtenido en esta pregunta es sorprendente. Si bien en la anterior el 56.8% aseguró consumir habitualmente en botella de 1 litro, cuando se les preguntó cuál es el formato que realmente prefieren, el 40% respondió en porrón, seguido por el 27.8% servida directamente de la canilla. Se puede llegar a la conclusión de que los consumidores no están siendo consistentes con sus preferencias ya que no compran lo que realmente quieren.

8.



El lugar de consumo habitual se da en primer lugar en reuniones sociales, seguido por pre-bolicho y en tercer lugar en bar/restaurante.

10.



Hay una clara preferencia por la cerveza rubia con un 80.3%.

11.



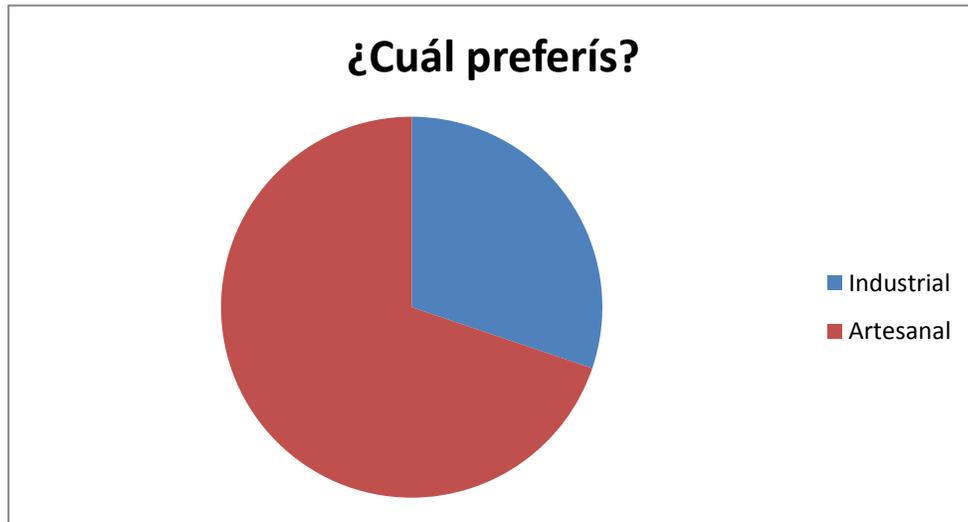
Se puede percibir que las personas no eligen la cerveza por su precio, sino que ponderan otros atributos. El "sabor" con un 44.9% y la "calidad" con un 33.5% son las características más buscadas.

12.



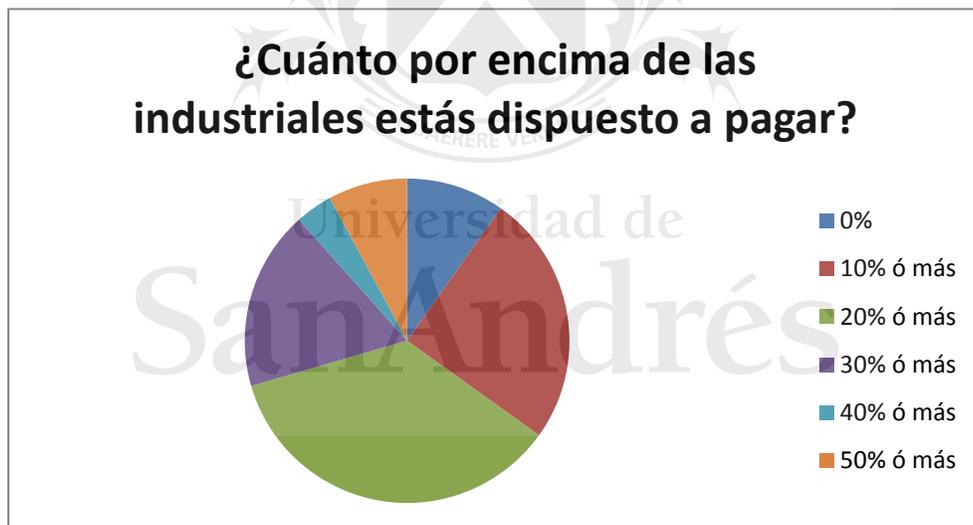
El 95.1% de los encuestados tomó alguna vez cerveza artesanal.

13.



El 70% de los encuestados prefiere cerveza artesanal por sobre la industrial.

14.



El 25.1% de los encuestados está dispuesto a pagar 10%, el 35.6% un 20% y el 17.9% un 30% o más por encima del precio de las cervezas industriales.

15.



El 47.8% de los encuestados respondió que lo que lo aleja de consumir cerveza artesanal habitualmente se debe a que es difícil de conseguir y el 24.6% asegura que se debe a una cuestión de precio.

2.1.6. Conclusiones de la encuesta

La gran parte de los encuestados toma cerveza al menos dos veces por semana y únicamente el 6% no consumió nunca.

Dejando de lado la pequeña porción de los que nunca tomaron cerveza, el 95% de los encuestados probó cerveza artesanal y la prefiere por sobre la industrial.

La mayoría de los encuestados está dispuesta a pagar un 20% por encima del precio de la industrial. Únicamente el 9.8% dijo no estar dispuesta a pagar más por una artesanal.

El factor que más afecta a la hora de dejar consumir cerveza artesanal es la poca disponibilidad del producto.

La mayor parte de los que consumen cerveza lo hacen en botella de 1 litro pero en realidad prefieren los porrones o la cerveza tirada.

2.1.7. Principales competidores

Antares

Nació en el año 1998 en Mar del Plata con un volumen de producción de 4000 litros mensuales aproximadamente. Desde aquel año que la empresa está en constante crecimiento. Actualmente, luego de 18 años en el mercado producen 300000 litros por mes y cuentan con 23 franquicias, un bar propio y un brewpub. Tanto en la fábrica como en todos los locales se puede comprar y recargar el botellón. Están haciendo un gran esfuerzo por inculcarles a sus clientes que retornen al local con su botellón vacío y limpio pero no están teniendo mucho éxito.

Si bien no es una Growler-Station, nos pareció pertinente tomar en consideración a Antares ya que es el referente del mercado y propulsor de nuevas tendencias.

- Experiencia de compra

Costo Growler	\$130
Costo recarga 1.9L	\$190 - \$230
Tiempo en atender	Medio
Know-how	Medio
Tarjetas aceptadas	Visa, MasterCard

- Lay-out local



12 Canillas Take-Away

Jorge Pons y Pablo Spektor oriundos de la ciudad de Gualeguaychu son los fundadores de 12 Canillas. Actualmente cuentan con un local pero tienen proyección de abrir al menos uno más en el corto plazo. Abrieron sus puertas hace seis meses en Recoleta. Como bien lo dice su nombre, cuentan con 12 canillas rotativa de cervezas artesanales Premium de cervecerías tanto locales como del interior del país. No solo son Growler-Station sino que también cuentan con un servicio de “party-pump” que consiste en una barra móvil con 5 canillas rotativas disponible para cualquier tipo de evento. En sus locales se pueden encontrar todos los estilos de cerveza, ganadoras de medallas y una de las mejores scottish del mercado.

- Experiencia de compra

Costo Growler	\$ 150
Costo recarga 1.9L	\$170 - \$180
Costo Pinta (500ml)	\$60 - \$70
Costo Litro	\$100 - \$110
Tiempo en atender	Medio
Know-how	Medio
Tarjetas aceptadas	Débito. Crédito por compras a partir de \$500

- Lay-out local



Pinta Point

Es el pionero del mercado en lo que respecta a las Growler-Station. Ofrecen una gran variedad de cervezas nacionales e importadas y delicias para acompañarla. Por otra parte, también ofrecen estilos ya embotellados, tanto importados como del interior del país. También hay heladera con delicatessen para llevar como salmón y quesos ahumados. Utilizan el sistema de canillas Pegas “contra-presión” permitiendo embotellas cervezas doblemente gasificadas de una manera rápida y sin espuma. En los últimos dos años recibieron 300 pedidos de franquicias a lo largo y ancho de todo el país. Recientemente la multinacional FranCorp les preparó la Franquicia y ya han entrado varios pedidos a través de ellos. El fundador confiesa que si bien “son muy caros, fue una buena inversión que valió el esfuerzo económico”.

Actualmente cuentan con los siguientes locales:

- Congreso - H.Yrigoyen 2201
- Palermo - Olleros 1693
- La Plata - Calle 43-783
- Mataderos - J.B. Alberdi 7371
- Belgrano - Mendoza 2611
- Ramos Mejia - av. San Martin 169
- Parque Centenario - av. San Martin 1500

- Experiencia de compra

Costo Growler	\$130
Costo recarga 1.9L	\$200 - \$260
Costo Pinta (500ml)	\$55 – \$70 (incluye botella)
Costo Litro	\$100 – \$130 (incluye botella)
Tiempo en atender	Bajo
Know-how	Alto
Tarjetas aceptadas	Visa

- Lay-out local



Buenavista Growler-Station

Abrió sus puertas en septiembre del 2016 en Alto Palermo de la mano de dos amigos de 9 de Julio que producían cerveza en su ciudad y encontraron en el “delivery” una oportunidad para desembarcar en la Capital. Cuenta con 12 canillas convencionales.

- Experiencia de compra

Costo Growler	\$130
Costo recarga 1.9L	\$170
Costo Pinta (500ml)	\$15 (botella PET) + \$50 (recarga)
Costo Litro	No venden en este formato
Tiempo en atender	Bajo
Know-how	Alto
Tarjetas aceptadas	No

- Lay-out local



Estación Growler

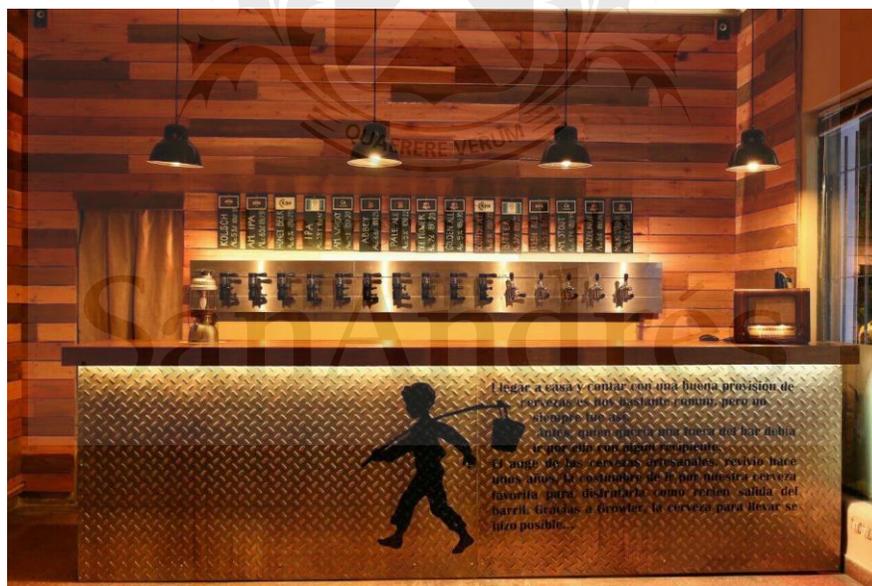
Actualmente cuentan con un único local en La Plata pero proyectan abrir otro en el corto plazo. Tienen 15 canillas Pegas Novotap 2.0 para servir cerveza artesanal

en el momento y cuentan con una gran variedad de cervezas envasadas nacionales e importadas.

- Experiencia de compra

Costo Growler	\$110
Costo recarga 1.9L	\$190
Costo Pinta (500ml)	No ofrecen
Costo Litro	\$150
Tiempo en atender	Bajo
Know-how	Alto
Tarjetas aceptadas	No

- Lay-out local



Cumbres

Abrieron sus puertas a comienzos del 2017 en el partido de San Isidro. Cuentan con 6 canillas convencionales para la recarga y ofrecen cervezas de diferentes productores.

- Experiencia de compra

Costo Growler	No venden
Costo recarga 1.9L + Growler	\$330
Costo Pinta (500ml)	No ofrecen
Costo Litro	No ofrecen
Tiempo en atender	Bajo
Know-how	Alto
Tarjetas aceptadas	Únicamente efectivo

- Lay-out local



Estación Mab

Esta Growler-Station abrió sus puertas en Julio del 2017 en el barrio de Palermo.

- Experiencia de compra

Costo Growler	\$100
Costo recarga 1.9L	\$160 - \$180
Costo Pinta (500ml)	\$65 (botella PET)
Costo Litro	\$150 (con botella vidrio)
Tiempo en atender	Bajo
Know-how	Alto
Tarjetas aceptadas	No

- Lay-out local



2.2. Cinco fuerzas de Porter

El ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard elaboró un modelo estratégico llamado las cinco fuerzas de Porter en el año 1979. El

mismo establece un marco para analizar el nivel de rivalidad dentro de una industria o mercado, y poder diagramar una estrategia de negocio.

“Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.”¹⁵

Poder de negociación de los clientes

Si los clientes cuentan con un alto poder de negociación, el mercado está bajo amenaza. Es decir, las empresas van a tener que hacer un esfuerzo para no perderlos. Por el contrario, con clientes débiles se puede aumentar el precio con el fin de generar mayores utilidades.

En el caso hipotético de que Marovia tenga un solo cliente, su poder de compra influye radicalmente en la fijación de precio del producto. Sin embargo, dado que el número de clientes es muy alto y la cantidad de lugares donde se puede recargar un botellón es moderada, el poder de compra del cliente es bajo. En este caso el cliente no representa una amenaza para el sector.

Poder de negociación de los proveedores

Si los productores de cerveza artesanal deciden subir el precio de su producto, Marovia tiene dos opciones: subir el precio de venta comprometiéndose a perder clientes o no subirlo pero reducir el margen de ganancia.

Dado que el número de micro-cervecerías y cervecerías artesanales es cada vez mayor, su poder de negociación es bajo ya que todos están buscando nuevos puntos de venta donde colocar sus barriles y aumentar sus ventas

¹⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Amenaza de nuevos competidores entrantes al mercado

Esta fuerza indica el grado de dificultad para entrar en un mercado. Es decir, cuantas menos barreras de entrada existan hay más opciones de triunfar. Por el contrario, si las barreras son fuertes en la industria que se quiere ingresar hay pocas probabilidades de ganarse un espacio y posicionarse satisfactoriamente. Las barreras de entrada pueden ser creadas por el gobierno, por las organizaciones existentes, por la naturaleza de la firma y por la estructura de la industria existente.

Según Porter, algunas de las barreras de entrada que impiden/dificultan el acceso o desmotivan a potenciales competidores son:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Altas inversiones de capital
- Desventajas en los costos
- Acceso a los canales de distribución
- Políticas de los países

La inversión necesaria para montar una Growler-Station no es lo sumamente elevada como para que los interesados en abrir una se vean desalentados. Así que se podría decir que en este caso la barrera de entrada es relativamente baja. Tal es así que están abriendo estaciones de llenado de cerveza artesanal en el conurbano Bonaerense. En cuanto a los permisos requeridos para la habilitación del establecimiento actualmente son bastante fáciles de conseguir. Basta con hacer unos trámites para tener el local listo para vender.

Se puede concluir que la amenaza de nuevos entrantes al mercado es moderada.

Amenaza de productos sustitutos

En lo que respecta a los sustitutos, el producto por excelencia que sustituye a la cerveza en el caso de Argentina es el vino, al cual viene desde hace años ganándole mercado, al punto que hoy lo duplica en consumo per cápita¹⁶. Sin embargo, no existe vino en formato tirado por lo que hace que la cerveza tirada tenga un diferencial.

Por otra parte, son también sustitutos de la cerveza las bebidas no alcohólicas como el Fernet, los aperitivos y destilados. Hoy estas bebidas solo alcanzan el 10% del mercado argentino de bebidas alcohólicas, y dentro de ese peso el Fernet representa la mitad. Esta bebida hoy representa una fuerte amenaza para la industria cervecera, ya que ha logrado instalarse en espacios antes típicos de la cerveza como los asados¹⁷

Otro sería el vino, pues satisface necesidades sociales muy similares a la cerveza artesanal. El público objetivo al que van dirigido es diferente, el vino es sinónimo de elegancia y romanticismo, mientras que la cerveza artesanal es más “causal-especial” y de consumo entre amigos.

Analizando lo anterior, concluimos con que los productos sustitutos tienen una influencia moderada en nuestro proyecto en la medida en que no brindan la misma experiencia de consumo que la cerveza artesanal.

Rivalidad entre competidores existentes

La rentabilidad del sector está definida por la rivalidad entre los competidores. Es decir, el negocio será más rentable cuanto menos competencia haya.

¹⁶ IProfesional.com, “El consumo de cerveza bate records en la Argentina y le quita mas terreno al vino”, 3/08/2011. Consultado 07/05/2016

¹⁷ LaNacion.com, “El éxito del Fernet impulsa las bebidas espirituosas”, 27/01/2013, Consultado: 07/05/2016

Si tomamos en consideración otros mercados, podemos decir que la cantidad de competidores a los que *Marovia* tiene que hacer frente son relativamente pocos.

Si bien el sector está en pleno crecimiento, hay gran cantidad de zonas que todavía no fueron cubiertas y tienen gran potencial. Además, es una tendencia que está en constante crecimiento y eso permite el espacio para nuevos "players".

En cuanto al precio, como se pudo ver anteriormente en el análisis de los competidores, los precios son bastante similares. Esto se debe a que el consumidor no está deseando que el producto sea más barato sino que busca una experiencia enriquecedora en cuanto a la variedad, calidad y la innovación del producto.

Todos los competidores de *Marovia* tienen una misma manera de comunicar bastante lineal y básica que no genera ningún valor agregado para el cliente. Nuestros esfuerzos van a estar puestos en generar un vínculo con los clientes y que se sientan identificados con la marca. Desde nuestro punto de vista, este va a ser un factor clave para el éxito de *Marovia*.

A partir del análisis previo se puede decir que la rivalidad entre los competidores existentes es baja.

2.3. El auge de los Growler en Argentina

Charlie Otto fue el fundador de Otto Brothers' Brewing Company, la primer micro-cervecería de Wyoming en tener su propio bar y ofrecer exclusivamente cervezas artesanales tiradas. En el año 1989 la cervecería cumplió diez años pero a pesar de eso su creador no estaba conforme y tenía una frustración: el problema radicaba en que sus clientes no podían llevarse la cerveza a su casa, sólo podían consumirla en el bar. A partir de esa disyuntiva, en una conversación que tuvo con su padre le trajo la solución: los growlers.

En los tiempos previos a la prohibición del alcohol en Estados Unidos en 1920 cuando el padre de Otto era chico usaba unos baldes de metal con tapa para ir al bar local a buscar cerveza. El gas de la cerveza se fugaba por entremedio de la tapa metálica del balde y producía un sonido gruñón que terminó por darle su nombre popular: growler, en inglés, gruñidor. Charlie implementó por cuestiones sanitarias reemplazó el sistema de los baldes por botellones de vidrio de casi dos litros. A partir de eso se convirtió en el pionero de un modelo de negocios que hoy se expande por todo el mundo.

En todo Estados Unidos en los años posteriores el growler se volvió una tendencia hasta convertirse en una modalidad frecuente. Las cervecerías tienen sus propios diseños y cuando alguna anuncia el lanzamiento de una cerveza especial o una edición limitada, a la mañana siguiente puede verse una larga fila de parroquianos frente a su fábrica esperando pacientemente la apertura de las puertas con un botellón vacío bajo el brazo.

En lo que respecta al mercado argentino la historia del growler es más reciente y tiene sus orígenes en el año 2013 de la mano de Leo Ferrari, dueño y fundador de la cervecería Antares. Fue él el primero en ofrecer growlers en el país “inspirado en la experiencia de sus colegas artesanales estadounidenses y en los botellones de cerámica que se usan en algunos pueblos del sur de Alemania con el mismo fin.”¹⁸

En 2016 muchos pubs nacionales fueron incorporando growlers. Algunos lo tenían planeado en su modelo de negocios desde el minuto cero y otros lo hicieron después de ver que funcionaba comercialmente.

Más allá del uso funcional que tiene el growler como elemento para cargar cerveza artesanal, tiene un valor estético muy valorado por la gente como objeto de diseño. Mucha gente luego de usarlo lo utiliza como elemento decorativo.

¹⁸ https://www.planetajoy.com/?El_auge_de_los_growlers_en_Buenos_Aires&page=ampliada&id=8923

“El que cae a una reunión con un growler lleno de cerveza artesanal es el ídolo de todos los amigos, ya que este producto es muy demandado no sólo por los fanáticos o los homebrewers sino por un público masivo y de todas las edades”¹⁹.

Las ventajas de la venta de growlers:

- Le brinda a los consumidores la oportunidad de llevar cerveza fresca
- Llegar a una fiesta o a una cena con algo distinto
- La posibilidad de comprar cervezas difíciles de conseguir embotelladas fuera de los bares
- La recarga es mucho más barata que su equivalente en pintas (un vaso en la barra cuesta, en promedio, entre 60 y 70 pesos, mientras que las recargas rondan los 180 pesos. Es decir que hay un ahorro de por lo menos el 30%.)

¿Cuál es el futuro de la tendencia? Según el periodista Juan Pablo Estévez, director del sitio especializado en cerveza artesanal Tres Pintas: “La ‘cultura’ del botellón ya es una realidad y llegó para quedarse porque se basa en un formato cómodo para trasladar la cerveza que incluso permite ahorrar unos pesos.”²⁰

(Más información ver Anexo 3)

¹⁹ https://www.clarin.com/sociedad/growlers-tarjetas-nuevas-formas-tomar-cerveza_0_H1TkCD1Ye.html

²⁰ https://www.clarin.com/sociedad/growlers-tarjetas-nuevas-formas-tomar-cerveza_0_H1TkCD1Ye.html

2.4. Nuevas tendencias

Beer-Yoga

Es la combinación de dos grandes pasiones: la cerveza y el yoga. Ambos son terapias centenarias para el cuerpo, mente y alma. La idea es generar una experiencia energizante a través de la alegría de tomar cerveza artesanal y la atención complementaria de yoga.

Esté nuevo concepto tiene sus orígenes en Alemania en la ciudad de Berlín y tuvo fuerte impacto en Australia y Tailandia. Sus creadores son Jhula y Emily, y aseguran que "combinan la filosofía del yoga con la alegría de beber cerveza".



Crowler

Un Crowler es una lata de aluminio de 32oz que se llena con cerveza artesanal fresca del barril y con ayuda de una maquina es sellada en el momento. Vendría a ser un Growler pero en formato de lata. Son de un solo uso y son reciclables. La ventaja que tienen es que son más fáciles de transportar y menos frágil que el cristal

Es la más reciente innovación de la conocida cervecera Oskar Blues²¹ en conjunto con Ball Corporation. Lo interesante de esta cervecera es que desde el momento que empezaron a vender nunca ofrecieron su cerveza en botellas de vidrio, sólo latas.

En una segunda etapa del proyecto la idea es ofrecer también Crowlers. Pero para eso necesitamos tener un nivel de ventas suficientemente grande ya que las latas de aluminio se venden en partidas de a 2400 unidades – un pallet.

“Galpon de Tacuará” es un bar de cerveza artesanal ubicado en el partido de San Fernando. Actualmente son los únicos que cuentan con el sistema de enlatado en vivo. Para los dueños del bar, la cerveza artesanal “no es una moda sino un nuevo hábito de consumo gastronómico. Las cerveceras industriales ofrecen el producto más barato posible, y para eso usan todas una misma malta, un mismo lúpulo, una cerveza sin identidad”.²²



²¹ Oskar Blues Original Grill & Brew Restaurante fue fundada por Dale Katechis en Lyons, Colorado en 1997. Dos años más tarde, comenzó la elaboración de cerveza en el sótano del restaurante.

²² <http://www.veintitres.com.ar/article/details/149471/cerveza-artesanal-del-barril-a-lata>

3- Plan de Marketing

3.1. Descripción del producto

La cerveza es la tercera bebida más consumida en el mundo, después del agua y el té. Esto no debería sorprendernos, dado que la cerveza es también la bebida más compleja y variada. Puede tener sabor a humo, limón, café, chocolate, calafate, pan, merken, jengibre o cualquier otro sabor imaginable. La cerveza puede ser acida y terrosa o puede ser amarga y aromática. El vino, principal rival de la cerveza, tiene muchas virtudes pero ni siquiera intenta asemejarse en su variedad de sabores, aromas y texturas a la cerveza²³

El diccionario de la Real Academia Española define cerveza como: “Bebida alcohólica hecha con granos germinados de cebada u otros cereales fermentados en agua y aromatizada con lúpulo, boj, casia, etc.”²⁴.

Convencionalmente se puede dividir la cerveza en tres segmentos dependiendo de su precio: Descuento, Mainstream y Premium, dentro de este último se encuentra la cerveza artesanal.

En términos prácticos, la cerveza artesanal está hecha en base a ingredientes de primera calidad, los cuales son: cereal malteado (cebada, trigo, etc.), lúpulos, levadura y agua. A diferencia de la cerveza industrial, que de acuerdo a la norma internacional puede usar hasta un 30% de arroz, en las producciones artesanales se utiliza cebada malteada (o trigo, etc.) 100% pura. Otro de sus básicos es el lúpulo en flor o pellet, que conserva todas las propiedades de

²³ Oliver, G. 2011. The Oxford Companion to Beer. New York, EEUU, Oxford University Press. 920p.

²⁴ Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española, <http://lema.rae.es/drae/?val=cerveza>

sabor y aroma natural, mientras que la cerveza producida industrialmente se hace con extracto de lúpulo, que entrega sabor, pero no aroma²⁵

La cocción también es un aspecto diferenciador y un verdadero emblema de la cerveza artesanal. Los cerveceros cuecen el grano con una mezcla de agua con distintos niveles minerales, a la que se incorporan en forma manual entre tres y cinco tipos de lúpulos distintos, consiguiendo con eso sabores con más personalidad, diferentes y auténticos. Respecto a la fabricación industrial, la diferencia es diametral, ya que en las grandes fábricas se trabaja con una dosificación estándar de solo un tipo de lúpulo²⁶.

Este proceso de producción, tan personal dependiendo de la cervecera de la que se trate, implica un alto costo en materias primas, ya que al tratarse de producciones reducidas, las materias primas se compran en pequeñas cantidades y a costos más altos que cuando se hace a gran escala. Para sacar lo mejor de ambos mundos, y anhelando el equilibrio entre sabor y economía, algunas micro-cervecerías han optado por utilizar la tecnología del proceso industrial, conservando la calidad de los ingredientes artesanales²⁷.

Según el tipo de fermentación las cervezas se dividen en dos grandes grupos. Por un lado las de baja fermentación (Lager) y por otro las de alta fermentación (Ale)²⁸. Existe un tercer tipo de grupo conformado por cervezas producidas con fermentación espontánea.

²⁵ Cervezas Artesanales el Sabor de lo Natural. Dinero, Inversion y Consumo. Septiembre 2010.
<http://www.emb.cl/dinero/articulo.mvc?xid=595&edi=26&xit=cervezas-artesanales-el-sabor-de-lo-natural>

²⁶ Cervezas Artesanales el Sabor de lo Natural. Dinero, Inversion y Consumo. Septiembre 2010.
<http://www.emb.cl/dinero/articulo.mvc?xid=595&edi=26&xit=cervezas-artesanales-el-sabor-de-lo-natural>

²⁷ Idem

²⁸ <https://www.bierful.com/blog/index.php/2017/01/03/estilos-de-cerveza-cerveza-artesanal/>

Baja Fermentación

- Son conocidas como Lager
- Las levaduras que participan de la etapa de fermentación tienden a depositarse en el fondo de los fermentadores, de ahí el nombre
- El proceso se lleva adelante a bajas temperaturas: entre 4° y 9°
- Generalmente son cervezas elegantes, de aromas limpios y acentuado carbónico
- Sus estilos de cerveza más conocidos son Pilsen, Helles, Dortmunder Export, Märzen, Bock, Doppelbock, Eisbock, Schwarzbier...

Alta Fermentación

- Son conocidas como Ale
- Las levaduras tienden a subir a la superficie de los fermentadores
- El proceso se desarrolla comúnmente a temperaturas más altas: entre 15° y 25°
- Se caracterizan, por ser más sabrosas, complejas y aromáticas que las Lager
- Se suelen subclasificar según la procedencia del estilo. De Bélgica tenemos las Witbier, las Saison, las Belgian Strong Ale o las Cervezas de Abadía, tanto en su versión Dobles, Triples y Cuádruples. De Alemania las Altbier, las Weizen de Baviera o las Berliner Weisse, entre otros. Gran Bretaña por su parte ha contribuido a enriquecer el mundo con una gran variedad de estilos de alta fermentación. Como por ejemplo, las Mild, las Bitter, las Pale Ale, las Brown Ale, las IPA, las Stouts o las Porter, entre otros.

Fermentación espontánea

- La fermentación se produce de forma natural y espontánea ya que el proceso es llevado a cabo por levaduras silvestres que se encuentran en el aire
- Son cervezas caracterizadas por una marcada e intensa acidez y abundantes notas agrias
- Estas cervezas también reciben la denominación de lámbicas, por la localidad belga llamada Lembeek, que se encuentra en el corazón de la región geográfica de donde proceden.

Marovia va a ofrecer cervezas de alta y baja fermentación.

3.2. Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing que va a llevar adelante *Marovia* maximiza los usos de las redes sociales, incluyendo Instagram, Facebook, Foursquare y Twitter y está destinada principalmente a la Generación Y, también conocida como Millennial.

“Principalmente, son nativos digitales y muy activos en las redes sociales. Les gusta opinar, protestar, apoyar, dar sus propias versiones, proponer nuevas formas de hacer las cosas... Además, ya no exigen solo una buena atención, sino personalización, que las empresas se adapten a sus necesidades. En definitiva, quieren sentirse protagonistas: prefieren compartir a poseer, y exigen nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social.”²⁹

“Internet, el móvil, los medios sociales... son herramientas naturales para estos jóvenes en su día a día: compran, hacen transacciones, comparten productos y servicios. Es una forma de vida que hace más global el mercado. Según Accenture, el 94% de los jóvenes del milenio son usuarios de la banca

²⁹ <http://cervezaxela.es/millennials-protagonistas-del-boom-de-la-cerveza-artesana/>

online y, más allá, el siete de cada 10 estadounidenses *millennials* usan los servicios móviles bancarios, según datos de la reserva federal.”³⁰

Por otra parte, en una etapa inicial antes de la apertura del primer local se pondrá en marcha un sitio Web y una cuenta en Instagram para promocionar la apertura. En cuanto al Instagram, se subirá contenido a medida que se vaya poniendo a punto el local para ir generando una masa crítica. La idea es generar contenido de alta calidad y creativo para captar la atención de la gente.

La clave para una estrategia de marketing exitosa es comunicar al segmento objetivo apropiado de una manera correcta. Para eso es necesario realizar una buena investigación de mercado y luego desarrollar diferentes campañas que logren penetrar al segmento deseado.

3.3. Comunicación

La idea es poner el foco en el Storytelling, una nueva tendencia que irrumpió con gran fuerza en los últimos tiempos dentro del mundo del marketing y la publicidad.

“El principal objetivo detrás del Storytelling está en conectar con los clientes. Se busca la cercanía, la empatía y la conexión con usuarios que no están dispuestos a seguir consumiendo productos como antes. El marketing busca una nueva vía de comunicación que permita contar lo mismo, pero de otra manera, para así poder destacar el producto para los nuevos consumidores.”³¹

Ventajas principales del Storytelling para *Marovia*:

- Permite una mejor conexión con los clientes: al dirigirse de una manera diferente y creativa a los usuarios van a prestar más atención a lo que se quiere transmitir.
-

³⁰ <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/quienes-son-los-millennials-y-por-que-son-una-generacion-unica>

³¹ <https://www.mdirector.com/marketing-digital/storytelling-marketing-digital.html>

- El proyecto va a tomar identidad propia: las historias serán únicas, no habrá nadie que pueda contar lo mismo. Eso va a permitir diferenciar Marovia de la competencia y situar la marca en la mente de las personas.
- Es aplicable a todas las plataformas: tiene gran potencial ya que se puede emplear en redes sociales, emails o banners.
- Generan confianza: las historias dan a conocer la realidad de una manera diferente ya que muestra lados desconocidos y eso genera confianza.
- Son fáciles de recordar
- Son fáciles de contar

3.4. Promoción

Con respecto a las promociones, todos los días va a haber “Happy-Hour”³² de 17hs a 19hs. Por otra parte, si uno de los clientes en Foursquare se convierte en “alcalde” por tener la mayoría de “Check-ins” en una cierta cantidad de tiempo, se le va a regalar un botellón cargado con la cerveza que el desee. Este es un ejemplo que muestra cómo se pueden impulsar promociones a partir de las Redes Sociales. El objetivo es buscar aumentar las ventas a través de diferentes promociones y sorteos.

Por otra parte, otra manera de promocionar va a ser a través de merchandise: ropa, gorras y growlers que serán vendidos tanto en el local como en la Web. En el momento que un cliente termine de realizar su compra, se le entregará su pedido con dos apoya vasos y calcomanías con el logo de *Marovia*. El objetivo principal de esta acción es que circulen y generen buzz³³. Para la primera etapa del proyecto se va a realizar un gasto de \$5000 en concepto de merchandise.

(Más información ver Anexo 4)

³² El objetivo es *atraer a una mayor cantidad de consumidores en un limitado lapso de tiempo cobrando un precio menor.*

³³ Manera de denominar la interacción entre consumidores sobre un determinado producto o servicio y que es un amplificador del mensaje original. Básicamente un “boca a oreja”.

Por último, en una etapa inicial para lograr audiencia y engagement se va a hacer un fuerte trabajo a través de *Influencers*. “Básicamente, podríamos definir a un *Influencer* como aquella persona que tiene gran presencia y credibilidad en redes sociales, y que tiene tanta influencia entre sus seguidores y lectores que se convierte en un gran prescriptor.”³⁴

Ventajas principales:

- Son constantes y saben dialogar con su audiencia
- Son activos en redes sociales
- Tienen buena reputación entre sus seguidores
- Dan valor a lo que comunican
- Logran generar empatía y conectar con el usuario de una manera directa

EL 70% DEL ENGAGEMENT DE LAS MARCAS, PROVIENE DEL TRABAJO QUE SE HACE CON INFLUENCERS. F. ALT, DIRECTOR DE COMUNICACIONES GLOBALES ADIDAS

3.5. Acciones puntuales

Influencers: se les va a pedir hagan una recomendación del producto en una historia de Instagram y compartan un post contando sobre la apertura del local.

Apertura del local: el día de la inauguración se va a realizar una *Jam*³⁵ acústica donde van a pasar diferentes músicos de la escena a tocar canciones. También serán convocados diferentes Influencers y productores de cerveza artesanal.

Los invitados serán agasajados con cerveza artesanal y comida a cargo de Sweet-Pepper.

³⁴ <https://www.40defiebre.com/influencers-importantes-estrategia-social-media/>

³⁵ Es un encuentro informal de improvisación musical

Por otra parte, Guido Pietranera es el colaborador audiovisual del proyecto y se va a encargar de documentar la apertura. La propuesta incluye dos acciones: realizar una cobertura del evento donde la presencia en redes y distribución sea desde el momento de la apertura en vivo. Por un lado generar contenido "vivo" a través de Instatstories y stories de Facebook a través de un smartphone loggeado en la cuenta social de *Marovia*, haciendo participar a los seguidores. Se van a realizar fotos/boomerang/rewind y vivos, siempre utilizando el hashtag del evento para generar mayor difusión.

La segunda parte consta de capturar video y fotos en alta calidad para realizar contenido para difundir en las redes sociales posterior al evento.

En el Anexo 5 se puede ver un presupuesto tentativo de ambos servicios.

Tarjetas de descuento: se le otorgará un descuento del 15% a diferentes bandas del momento que están en pleno crecimiento. El objetivo es posicionarnos como la cervecería de cabecera de todas las bandas. La idea es que en los ensayos y encuentros fortuitos siempre haya un botellón de por medio y hagan una "story" compartiendo la experiencia a su manera.

Las bandas seleccionadas son:

- **Bandalos Chinos**

Formados en el 2009, Bandalos Chinos es un sexteto oriundo de Beccar, barrio de la Zona Norte del Gran Buenos Aires. Fuertemente influenciados por la generación dorada del Rock Nacional, jugando con géneros como el rock y el funk, incorporaron elementos de la música moderna, en busca de la nueva canción pop argentina.

Su discografía está conformada por: Bandalos Chinos (LP, 2012), Nunca Estuve Aquí (EP, 2014), El Verano (Single, 2015) y En El Aire (EP, 2016).

Su primer disco le valió una excelente recepción en el ámbito under, teniendo la oportunidad de tocar con grupos como Surfistas del Sistema, Despertar Antoles, Silvestre y La Naranja, Mampox, etc. Se presentaron en lugares como Jalea, Niceto Club, Makena, Roxy Live, el Centro Cultural Konex, y la primera edición del We Color Festival Buenos Aires. En noviembre de 2014 editaron su 2do disco llamado "Nunca Estuve Aquí" que obtuvo el reconocimiento de medios y del público, que puede acceder a su música para escuchar en las principales plataformas de streaming: Spotify, Deezer, iTunes y Bandcamp.

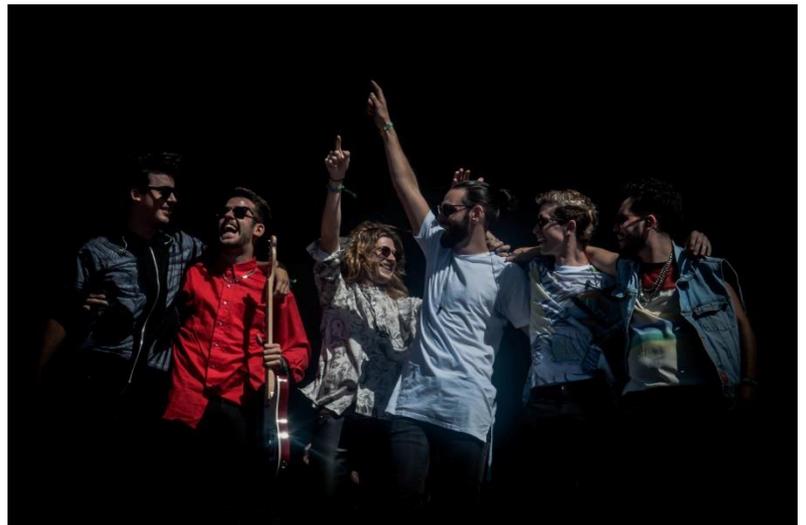
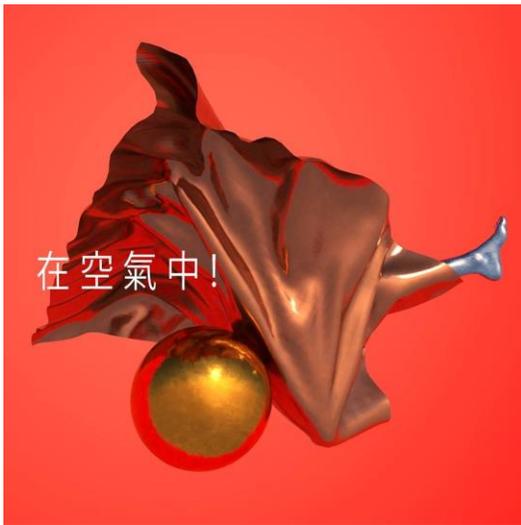
En el 2015 editaron un nuevo single titulado "El Verano", presentado oficialmente por Mario Pergolini en "Mala Mía" Radio Vorterix, programa en el que también realizaron una presentación en vivo. A lo largo del año participaron del Festival Ciudad Emergente, de la Bienal de Arte Joven, invitador por El Plan de la Mariposa a una fecha conjunta en el Konex, cerrando el año en el Pepsi Music Underground junto a Babasonicos, IKV y Cuarteto de Nos.

A principios de 2016 la banda expandió su esfera de incidencia realizando una gira por Córdoba y Rosario, presentándose en Club Belle Epoque y Mcnamara respectivamente. En junio editó un nuevo single "Isla", inspirado por el cuento La isla a mediodía de Julio Cortázar. El single se lanzó en conjunto con un videoclip dirigido por Tomás Terzano, principal colaborador visual de la banda, en una presentación en Teatro Vorterix.

Este lanzamiento le permitió recorrer el conurbano bonaerense y afianzarse en los principales escenarios porteños como Niceto Club, Festival Cría en el Konex, Festival Aruma, Auditorio Sur junto a Marilina Bertoldi, La Trastienda y abrir la presentación local de POND en Niceto Club traídos a la Argentina por Indie Folks. Además de estrechar vínculos con artistas como Juan Ingaramo y Gonzalo Aloras, invitados recurrentes a varias de sus fechas, durante el 2016 la banda fomentó su

difusión radial que empezó a llegar no solo en radios como Vortex, Bit Box, RQP y varias digitales, sino también a La Metro, La 100 y Blue.

La presentación de su último lanzamiento y todo lo que ello trajo repercutió muy positivamente en su público, generando una sinergia que atrajo también a los productores de LollaPalooza Argentina. que incluyeron a Bandalos Chinos como parte del line-up Festival LollaPalooza Argentina 2016 y 2017.



- **Translucido**

Translucido se define como una banda de "Electro-Go", imponiendo un nuevo sonido, que aborda y engloba géneros como el space rock, la psicodelia, el synth-pop y el rock progresivo. Formada en el año 2010 por Manuel Acosta y Ramiro Rodríguez Goitia, quienes ya habían estado juntos en un grupo de power-rock. Además está integrado por Martín Rizzola en sintetizadores, Abelton y percusión y Martin Greiner en batería.

Los primeros años de banda sirvieron para dar a conocer su propuesta, que no solo experimenta desde la música sino también desde las visuales, con juego de

luces y proyecciones y una muy buena puesta en escena. Tocaron en lugares como Voodoo Motel, La Trastienda, Niceto Club, The Roxy Live y Uniclub, y tuvieron la posibilidad de estar en provincias como Corrientes, Córdoba, Santa Fe y Neuquen, participando en distintos festivales locales culturales. Editaron dos eps y un LP "Bioma" (2014). Actualmente están presentado su segunda obra titulada "El Ultimo Latido de Lao".

Este segundo trabajo desarrolla en profundidad la búsqueda sonora del primer disco, definiendo un sonido nuevo, y aportándole arreglos de cuerdas a cargo de Alejandro Cornes como el elemento sorpresivo de esta nueva etapa.

Este álbum representa una evolución en la banda por su notable dinamismo, composiciones más ligadas al rock progresivo, así como también, por una notable evolución en los sonidos que conforman el lado electrónico de la banda.



- **Angelos Brujas**

La banda se formó en el 2012 en la localidad de Beccar. Grabaron su primer EP de tres canciones titulado "Angelos Brujas" en 2014 y se consolida en 2016 cuando graban su primer disco "A por vos" producido por Iñaki Colombo.

Seis músicos de influencias artistas a lo largo de todas las décadas, que encuentran en el rock su refugio.

Tras haber tocado en lugares desde el más remoto sótano hasta el conocido Niceto, Angelos Brujas defiende su show y apunta no solo a los oídos sino también a los demás sentidos logrando que el espectador cierre los ojos o se ponga a bailar. La banda ha compartido escenario con Viticus, Prietto, Bandalos Chinos, Translucido, Banda de turistas, Silvestre y la Naranja y Tuna Freaks entre otros.



- **Hijos de Padres**

La banda Hijos de Padres se forma en el año 2012 en el barrio de Acassuso. Conformada por sus 4 integrantes: Luis 'El Pocho' Reguero (baterista), Pedro 'Pitu' Figuerola (teclados y coros), Sam Roca (Guitarras y Voz) y Blas Maldonado (bajo y voz). Se conocen por vivir en el mismo barrio y ser amantes del Rock. Empiezan a ensayar sus primeros temas en el garaje de la casa de Lili (madre amparadora de Pocho) y ahí es donde se empieza a forjar la máquina.

Para el 2013 la banda se mete a grabar en 'Art Buttons' su primera experiencia de estudio y el desarraigo de sus primeras expresiones musicales: "A lo mono", un disco de 10 canciones.

El disco fue presentado en lugares como: Hard Rock de Buenos Aires, Hipódromo de San Isidro (3 ediciones del Festival Arrockalipsis), el Teatro Auditorium de San Isidro (300 tickets cortados) , JALEA (en el marco de la productora Cultural Factory BA) compartiendo escenario con Ese Perro y también haciendo fechas en la capital en Speed King, Centro Cultural Archibrazo, Emergente Abasto y compartiendo escenario con bandas como Armant, Angelos Brujas, Fils, Sobremesa con el dos, Bicicletas, entre otras.

Luego de las presentaciones del primer disco la banda ya está lista para mostrar su nuevo material. En el 2015 en 'El Pie Recording Studios' comienzan a grabar su segundo disco: " Figuras en el Sol Naciente" Grabado y mezclado por Pablo 'El Nono' Di Peco y masterizado por Daniel Ovie.

El mismo se presentó a Sala Llena en el Teatro de la Cova de Martínez y en más lugares como M.O.D, Niceto Club, Festival Persia, Emergente Almagro y Abasto, Teatro Media Legua, Jalea (Cultural Factory BA), compartiendo escenario con bandas como: Huevo, Pum, Incorp Sanctis, Translucido, Killer larrosa.

Actualmente la banda sigue haciendo su gira de disco.



3.6. Plan operativo

De acuerdo a la situación actual del micro-emprendimiento, se planificaron acciones acorde a nuestra posibilidad de inversión y al tamaño de la empresa. Todas tienen el fin de captar la atención de nuestro grupo objetivo: los *Millennials*. Todas las campañas están se va a concentrar principalmente en estrategias Online multiplataforma.

Paragua se va a ocupar de llevar adelante todas las acciones de marketing digital de *Marovia*. La empresa nos ofreció tres diferentes planes y optamos por el “intermedio” que cuesta \$5500 mensuales e involucra las siguientes acciones:

- Diseño y subida de portada mensual
- 25 posteos mensuales
- 20 diseños para imágenes para posteos
- Creación y gestión de concursos
- Reportes

Para ampliar el alcance de *Marovia* y posicionar la marca se va a realizar los primeros tres meses una inversión de \$4000 en Social Ads (plan intermedio).

En el Anexo 6 se puede ver un presupuesto tentativo a modo de ejemplo.

3.7. Planes de producto

La idea es ofrecer los seis tipos de cerveza clásicos a nivel mundial. En un principio el concepto es vender cerveza de diferentes proveedores e irlos alternando así nuestro cliente puede probar diferentes marcas y así agregar más valor a su experiencia.

3.8. Planes de precio

Se deberá mantener un precio competitivo tratando de aumentar los márgenes a través de la búsqueda de un alto volumen de ventas. A través de diferentes acciones por medio de las redes sociales se van a entregar diferentes tipos de descuentos con el fin de mantener una demanda estable.

Luego de haber analizado la competencia, notamos que la mayoría cobra los botellones de 1.9 litros al costo. Esto se debe a que si se marca el botellón, el precio de la recarga es muy elevado y deja de ser competitivo. Por otra parte, el costo del litro al público es en todas bastante similar y oscila entre \$190 y \$220.

4- Operaciones del Negocio

Las operaciones dentro de una empresa son todos los procedimientos y acciones que permiten que la organización cumpla con su objetivo principal y obtenga los resultados esperados. Para Heizer y Render, la gestión de operaciones “es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones”. Por lo tanto, cabe preguntarse ¿por qué es necesario realizar un plan de operaciones? La respuesta es que un plan eficiente genera un impacto positivo en la productividad de cualquier organización.

4.1. Selección de proveedores

El costo promedio por litro de cerveza artesanal al por mayor – independientemente del productor – es de \$60. La única variedad que tiene un costo mayor por litro es las India Pale Ale (IPA) que contiene mayores cantidades de lúpulo.

Marovia va a trabajar con diferentes proveedores para ir variando siempre la oferta. A continuación se detalla un listado con potenciales proveedores. El criterio que se usó para la selección fue la calidad del producto:

- Bucaré
- Escalada
- Cork
- Antares
- Siete Colores
- Beata

4.2. Desarrollo del local

Marovia deberá contar con un local de 5x4mts aproximadamente ubicado estratégicamente por el barrio de Palermo, en la ciudad autónoma de Buenos Aires. El costo de alquiler oscila entre \$20000 y \$26000 mensuales por un contrato de dos años con una indexación del 13% semestral.

Por otra parte, los costos fijos del local (luz, gas, agua, impuestos municipales y limpieza) es de aproximadamente \$2500

4.2.1 Ambientación del local

La calidad de un producto es tan importante como el espacio asignado para consumirlo. Si el espacio es acogedor, cómodo, iluminado, moderno y está bien distribuido, la alta frecuencia de consumo es una garantía.

Un espacio con todas estas características se define por la combinación correcta entre muebles, materiales de revestimiento y luminarias. El diseño de interior del local contará con blancos y colores neutros que proporcionarán vida y brillo a *Marovia*.

Para la selección del material de revestimiento habrá:

- Una combinación de madera
- Suelo de hormigón
- Paredes pintadas de blanco
- Diferentes tipos de plantas

Los muebles definen la modulación del espacio. La idea es no sobre-cargar el local con muebles para generar un mayor espacio para los clientes.

Con el fin de crear un espacio agradable, una de las cosas más importantes es tomar en consideración la luminaria. Cuando una habitación no tiene casi ninguna entrada de luz natural, el conjunto de luz artificial debe estar bien diseñado en cada sección del local para que se genere el ambiente correcto y el producto quede bien expuesto.

Para esto habrá:

- Lámparas que cuelgan de una madera que se muestra en toda la zona del bar
- Luces led para iluminar la zona de las canillas

Lay-out Marovia







En el Anexo 7 se encuentra un presupuesto tentativo de la puesta a punto del local a cargo del estudio Sacha Muebles.

4.2.2. Funcionamiento operativo del local

Va a ser atendido por dos personas que van a ser responsables de:

- Atender a los clientes
- Tomar pedidos y cobrar
- Llenar los botellones
- Carga y descarga de barriles
- Limpieza del local

El perfil del personal de *Marovia*:

- Sexo indistinto
- Edad: entre 25 y 30 años
- Tiene que contar con know-how “cervecero-artesanal”

- Proactivo

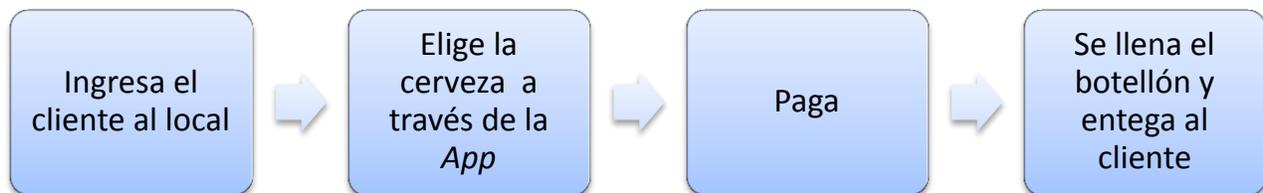
El jornal de un empleado ronda los \$620 diarios en mano. Si a eso le sumamos las cargas sociales – que son de aproximadamente \$4000 – tenemos un costo para la empresa de \$780 diarios por empleado.

Costo total de 1 empleado es de \$19500

En una primera etapa se cree que con 2 empleados va a ser suficiente. De todas maneras, en el momento que la demanda sea mayor, existe la posibilidad de incorporar otra persona.

Horarios de operación	
Lunes a Viernes	17hs a 22hs
Sábados y Domingos	11hs a 14hs

4.3. El proceso de compra



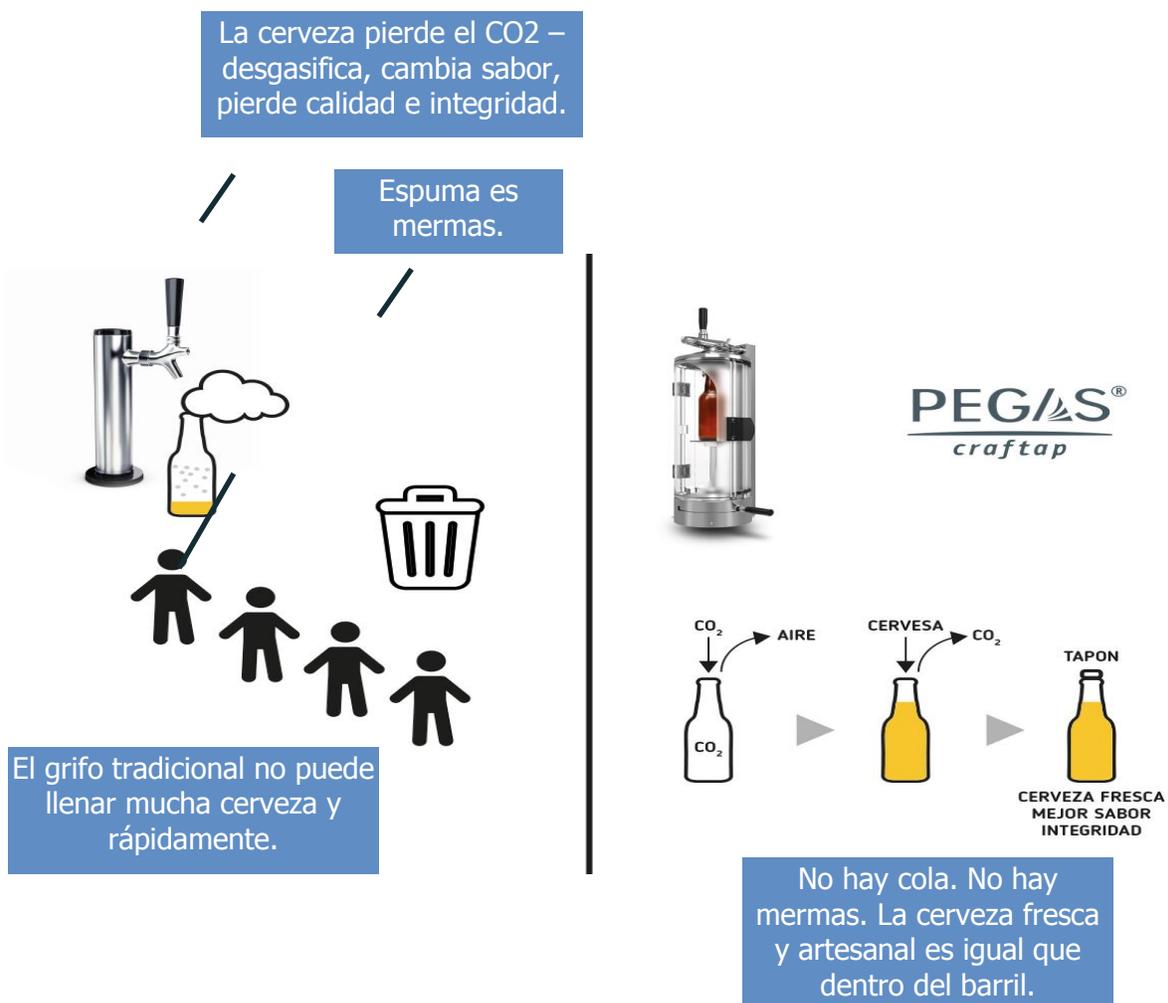
4.4. Tecnología

Marovia necesita como tecnología equipamiento de conectores y canillas y una variedad de Software. En cuanto al equipamiento de conectores y canillas vamos a comprar las canillas NovoTap, una solución perfecta para estaciones de llenado de cerveza que permite llenar botellas PET. Las mismas son producidas por Pegas, una empresa con casa matriz en España. Son las mejores del mercado.

Las ventajas principales de este sistema innovador de llenado son:

- Llenado rápido: 2 litros en 60 segundos. Los clientes no esperan. Pueden presenciar el proceso del llenado.
- Reduce espuma. Le permite llenar aproximadamente el 98% de la cerveza del barril.
- La calidad de la cerveza se conserva gracias a la tecnología del llenado directamente del barril a la botella. Se llama tecnología de contrapresión. No hay pérdidas de CO₂ (desgasificación). La cerveza no se daña por el aire. La cerveza no cambia las propiedades y el sabor.

Sistema de contrapresión ilustrado:



Rosario Emprendimientos SRL son los representantes Oficiales de la marca en Argentina y parte del cono Sur. Ofrecen 4 diferentes tipos de canillas:

- **Canillas Novotap 2.0**

Son canillas para cargar PET (botellas de plástico descartables), abajo un link en donde podrás ver el funcionamiento de las PEGAS Novotap 2.0

También existe un adaptador que sirve para la recarga en Growlers de 1.9 litros de vidrio con las Novotap 2.0 pero NO son aconsejables, aunque debido al costo algunos lo utilizan igual.

- **Canillas Evolution**

Funcionan para cargar PET y tiene las mismas características de funcionamiento que la novotap 2.0 (La diferencia entre estas dos radica en su material) aunque presenta una ventaja ya que a este sistema se le puede adicionar una canilla de expendio de cerveza adelante. Abajo un link donde podrás ver su funcionamiento

- **Canilla PEGAS CraTap 3.0**

Carga botellas de vidrio, botellones y botellas de plástico duro a una velocidad impresionante (125 litros hora aprox.) Generalmente los utilizan los cerveceros artesanos para embotellar a la mañana y a la tarde/noche venden los Growlers con su propia cerveza (se le puede agregar una canilla común para la cerveza tirada en pintas también), agregando el CraftPad Light que es como una llave de paso con 7 interruptores (6 tipos de cervezas distintas y el CO2) lo que hace es elegir el tipo de cerveza que desees embotellar.

(Más información- ver Anexo 2)

En cuanto al Software, el local va a operar con un sistema desarrollado por GDS Sistemas para llevar el registro de la actividad diaria de la empresa. El sistema tiene un costo de \$3000.

Con respecto al desarrollo de *Marovia-To-Go* va a ser llevado adelante por Ambush Visual Supply, una agencia digital/productora de contenido con base en Buenos Aires en una segunda etapa del proyecto. El valor estimado es de U\$15.000.

4.5. Marovia-To-Go

En la búsqueda por crear una nueva experiencia de compra nació la idea de desarrollar *Marovia-To-Go*, una aplicación que pretende no sólo cambiar un hábito de consumo sino también “educar” a los usuarios.

A través de la aplicación se va a poder comprar cerveza artesanal y diferentes productos complementarios (cigarrillos, preservativos, snaks y bebidas).

El problema

- ¿Te falta cerveza artesanal para tu invitada especial y todavía no son las 9pm y está por llegar?
- ¿Se te terminaron las cervezas artesanales y no conseguís un punto de venta cercano?
- ¿Salís cansado de la oficina y no tenés ganas de pasar por una Growler-Station a comprar tu cerveza?
- ¿Quieren armar un affter-office en la oficina sin que nadie salga a comprar en hora pico?
- Pedís comida y taxi a través de una *app*. ¿Por qué no cerveza artesanal y productos complementarios?

La solución

- Una Growler-Station en la palma de tu mano

La idea es brindar un servicio de delivery a través de un rápido y seguro *App* Móvil (iOS/Android) incluyendo tracking en tiempo real del pedido.

Atendiendo todo Buenos Aires Metropolitana.

Los pedidos se van a poder realizar con 24hs de anticipación para recibirlo de jueves a sábados.

Propuesta de valor

Para el cliente

- Pedí desde tu celular en unos segundos nos encargamos del resto
- Amplia selección de marcas para todos los gustos
- Atención con horario extendido jueves, viernes y sábados
- Tracking del pedido en tiempo real
- Paga fácil con tu tarjeta de débito/crédito
- Blog con contenido entretenido/interesante

Para la industria

- Desarrollar y empujar un nuevo canal de venta, experiencia de compra y hábito de consumo
- Agilidad para atender las necesidades cambiantes del público objetivo
- Darle la plaza a marcas nuevas para estar alado de los líderes de mercado y llegar al cliente que busca algo nuevo/diferente
- Recopilación de información específica y valiosa sobre el comportamiento del cliente de Marovia

Perfil del cliente

Millennial – 19 a 24 años

- Balancea su tiempo entre los estudios, trabajo como practicante y una creciente vida social
- Se junta con los amigos/as al menos una vez por semana para socializar y tomar unos tragos
- En esta etapa de su vida comienza a fidelizarse con algunas marcas de cerveza artesanal
- Los que no trabajan suelen tener una tarjeta de débito con su presupuesto mensual
- Los que trabajan acceden a tarjetas de crédito y aumenta su consumo en E-Commerce

Joven Profesional – 25 a 34 años

- Tiene una agenda ocupada, valora mucho su tiempo libre y evita situaciones que lo hagan perder tiempo
- Vive solo o con roommates y suelen hacer reuniones/micro-eventos
- Heavy users de E-Commerce/Apps móviles para ser más eficiente, práctico y estar con lo último
- Consumidor frecuente de bebidas alcohólicas 2/3 veces por semana
- Tiene preferencias marcadas por el tipo de cerveza que toma pero está abierto a probar nuevas
- El precio no es un factor tan decisivo en la compra
- Tiene al menos una tarjeta de crédito y la utiliza con frecuencia por la practicidad y beneficios que brinda

Adulto Joven – 35 a 45 años

- Vive con su pareja e hijos jóvenes
- Tiene una agenda profesional muy ocupada además de las responsabilidades familiares
- Se convierte en usuario de un App/Servicio Tecnológico cuando se lo hayan recomendado y/o comprobado su funcionalidad
- Tiene menos tiempo libre que el joven-profesional y la vida social es entre sus amigos y familias
- Consume bebidas alcohólicas 1/2 veces por semana generalmente en eventos en su propia casa o de otro
- Tiene preferencias por el tipo de cerveza que consume
- El precio no es un factor decisivo al momento de compra
- Portador de más de una tarjeta de crédito y las utiliza según los beneficios que le brinde

Modelo de negocio

- *Marovia-To-Go* es un E-Commerce de bebidas alcohólicas y productos complementarios
- Los ingresos de *Marovia-To-Go* provienen directamente de las ventas generadas por la App y por publicidad de marcas
- Medio de pago - Tarjeta de crédito/débito a través de la plataforma de pago dentro de la App
- *Marovia-To-Go* se encarga del delivery de cada pedido, el punto de venta solo necesita tener el pedido listo
- *Marovia-To-Go* provee el packaging y merchandising

Competencia

Growlers-Stations

- Horario de atención limitado hasta las 10pm por ley
- Atención solo por teléfono
- Mayormente pago en efectivo

Supermercados/Autoservicios

- Horario de atención limitado hasta las 9pm (generalmente)
- Largo proceso de compra (estacionar-entrar al establecimiento-seleccionar productos-fila de pago, etc.)
- Sin delivery inmediato

Bodegas de barrio

- Oferta limitada de productos
- Puede contar con delivery, zona de reparto reducida
- Atención solo por teléfono
- Mayormente pago en efectivo

Apps Locales

- Las Apps existentes de delivery de bebidas se han identificado como proyectos que no garantizan una buena experiencia de compra. La cerveza llega en mal estado.

Metas

- Alcanzar 100000 descargas de *Marovia-To-Go* durante los primeros 360 días de operación oficial
- Alcanzar 50000 *Fan Page Likes* en el Facebook de *Marovia-To-Go* en los primeros 180 días de operación oficial
- Lograr que el 10% de los usuarios activos realicen al menos 1 compra al mes en el año 1 y 15% en el año 2
- Lograr una eficiencia del 95% en el cumplimiento del tiempo de entrega prometido
- Atender XXX región para tal fecha
- Ser el Top of Mind de delivery de cerveza artesanal en la Argentina
- Ser el E-Retailer de cerveza artesanal N1 de la Argentina

4.6. Desarrollo Web

El desarrollo de la página va a ser llevado a cabo por Paragua, una empresa de marketing digital. El costo es de \$20000 + IVA. En una segunda etapa del proyecto va a estar disponible el modelo por suscripción.

En el Anexo 6 se puede ver un presupuesto tentativo de la Web.

Capítulo 5: Costos, Finanzas e Inversión

La idea de este capítulo radica en evaluar el negocio desde el punto de vista económico y financiero. El estudio incluye tanto el primer año de lanzamiento como los siguientes cuatro. Para eso, se llevará adelante un análisis de:

- Los costos del negocio tanto fijos como variables
- Precio y volumen de venta
- La inversión requerida

Por otra parte, se va a mostrar las proyecciones de venta del primer año de funcionamiento y los flujos de fondo efectivo de cada año. Seguidamente vamos a calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para evaluar la viabilidad económica del proyecto y el período de recuero de la inversión inicial.

En primer lugar, tenemos los costos fijos conformados principalmente por los sueldos mensuales del gerente y los dos empleados y el valor alquiler del local. Los costos fijos detallados a continuación tienen vigencia para los primeros dos meses de desarrollo y el primer año operativo. Es decir, comprende la fase de desarrollo y el primer año de operaciones.

En la siguiente tabla se resumen los costos fijos:

Costos fijos			
Denominación	Cantidad	Precio unitario	Valor
Alquiler	1	\$ 23.000	\$ 23.000,00
Servicios (ABL, electricidad, gas, agua y limpieza)	1	\$ 2.500	\$ 2.500,00
Sueldo gerencial	1	\$ 25.000	\$ 25.000,00
Sueldo empleado	2	\$ 19.500	\$ 39.000,00
Marketing	1	\$ 5.500	\$ 5.500,00
Social Ads	1	\$ 4.000	\$ 4.000,00
Gastos Administrativos	1	\$ 2.000	\$ 2.000,00
Pago mono-tributo/contador	1	\$ 2.000	\$ 2.000,00
Mantenimiento canillas	1	\$ 1.000	\$ 1.000,00
Total costos fijos			\$ 104.000

En segundo lugar, en cuanto al precio de venta se llegó a la siguiente conclusión:

- Los *growlers* serán vendidos al costo. Al ser una estación de llenado, el negocio está en la venta de cerveza y no tanto en el margen que se le pueda sacar al botellón ya que encarece mucho la compra. Por lo tanto el precio de venta del botellón de 1.9 litros es de \$100.

El precio mayorista del litro de cerveza oscila entre \$50 y \$60 dependiendo del proveedor. En base al análisis de la competencia, el precio de venta por litro va a ser de \$95. Todas las estaciones de llenado tienen precios similares ya que es un mercado muy competitivo en donde es difícil diferenciarse por el precio. Todos tienen proveedores similares y de alta calidad. Por lo tanto, poner un precio mayor significaría un gran desafío a la hora de conseguir clientes. Con el fin de simplificar el análisis mantendremos constante el precio de venta durante todos los años.

En cuanto al margen que deja la venta por botellón³⁶:

Precio mayorista por litro: \$60

Precio venta *Marovia* por litro: \$95

Entonces tenemos:

COSTO

\$120 de cerveza

\$100 botellón

\$220 cerveza + botellón

PRECIO DE VENTA

\$190 de cerveza

\$100 botellón

\$290 cerveza + botellón

³⁶ El valor que tomamos como referencia por litro es de \$60

Es decir que tenemos un margen de \$70 por botellón.

En referencia al volumen de ventas, a partir del análisis de la competencia se llegó a la conclusión de que un escenario muy bueno sería vender 4500 litros mes, uno bueno 3500, uno regular 2500 y 2000 uno malo.

Por lo tanto, vamos a ser pesimistas y asumir que empezamos el negocio con un nivel de ventas de 2500 litros mensuales durante el primer año, aumentando a 3000 durante el quinto mes operativo. A partir de la mitad del segundo año de operación se estima vender 3300 litros mensuales.

La inversión inicial requerida para los primeros dos meses de desarrollo se muestra a continuación.

Inversión puesta en marcha			
Denominación	Cantidad	Precio unitario	Valor
Puesta a punto del local (paredes,piso, barra, sillas, luces, etc)	1	\$ 95.000	\$ 95.000,00
Canillas Pegass	14	\$ 3.564	\$ 49.893,20
Flete entrega Canillas	1	\$ 500	\$ 500,00
Botellones	1315	\$ 100	\$ 131.500,00
Tablet	2	\$ 1.200	\$ 2.400,00
Página Web	1	\$ 20.000	\$ 20.000,00
Desarrollo App	1	\$ 40.000	\$ 40.000,00
Registro marca	1	\$ 6.480	\$ 6.480,00
Registro dominios	1	\$ 1.200	\$ 1.200,00
Logo y diseño	1	\$ 3.200	\$ 3.200,00
Habilitaciones	1	\$ 3.000	\$ 3.000,00
Honorarios abogados	1	\$ 0	\$ -
Merchandise (apoya vasos, remeras, gorras, etc)	1	\$ 5.000	\$ 5.000,00
Material audiovisual apertura local	1	\$ 10.000	\$ 10.000,00
Servicio catering apertura local	1	\$ 25.000	\$ 25.000,00
Inversión puesta en marcha			\$ 393.173

El total de la puesta en marcha de *Marovia* es de \$393.173. Para poder cubrir costos adicionales en el momento de la puesta en marcha – por cambios en los precios – se considerará como inversión inicial \$400.000.

La cantidad de botellones alcanzan para el primer mes de operación.

La inversión en Canillas Pegas que consideramos como bienes de uso (BU), equivale a \$49.893,20. Estos equipos se depreciaran a 10 años.

También se incluyeron gastos que serán necesarios pero que no se depreciarán con el tiempo en la categoría "Costos Únicos". Ahí está contemplada la puesta a punto del local con un valor presupuestado de \$95.000 en el primer mes y luego la compra de growlers a partir del segundo mes operativo. Calculamos como mínimo vender 2000 litros por mes. Eso equivale a 1052 growlers que tienen un costo total de \$105.263,158. A partir del quinto mes este valor se incrementa a \$131.578,947.

Seguidamente, queda expuesta la proyección de ventas para el período de lanzamiento y también para el año que le sigue. Para ello se consideraron los siguientes supuestos:

- El impacto de las ventas sea el que se estimó ahora
- Los costos permanecerán constantes
- La inflación para el año 2017 y 2018 será alrededor del 24%
- La competencia no crezca desmedidamente
- Las proyecciones de ingresos no sean afectadas por un cambio significativo de leyes
- Se utilizó una tasa del 3% mensual para el cálculo del VAN
- Para simplificar el análisis, se consideró el formato de botellón de 1.9 litros únicamente

	Periodo											
	Septiembre '17	Octubre '17	Noviembre '17	Diciembre '17	Enero '18	Febrero '18	Marzo '18	Abril '18	Mayo '18	Junio '18	Julio '18	Agosto '18
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 237,500	\$ 237,500.00	\$ 237,500.00	\$ 237,500.00	\$ 285,000.00	\$ 285,000.00	\$ 285,000.00	\$ 285,000.00	\$ 285,000.00	\$ 285,000.00	\$ 285,000.00
Costos Únicos	\$ 255,193.20	\$ -	\$ 105,263.16	\$ 105,263.16	\$ 105,263.16	\$ 131,578.95	\$ 131,578.95	\$ 131,578.95	\$ 131,578.95	\$ 131,578.95	\$ 131,578.95	\$ 131,578.95
Costos Fijos	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00	\$ 104,000.00
Total Costos	\$ 359,193.20	\$ 133,500.00	\$ 209,263.16	\$ 209,263.16	\$ 209,263.16	\$ 235,578.95	\$ 235,578.95	\$ 235,578.95	\$ 235,578.95	\$ 235,578.95	\$ 235,578.95	\$ 235,578.95
Flujo de efectivo	\$ -359,193.20	\$ 104,000.00	\$ 28,236.84	\$ 28,236.84	\$ 28,236.84	\$ 49,421.05	\$ 49,421.05	\$ 49,421.05	\$ 49,421.05	\$ 49,421.05	\$ 49,421.05	\$ 49,421.05
Efectivo Acumulado	\$ -359,193.20	\$ -255,193.20	\$ -226,956.36	\$ -198,719.52	\$ -170,482.67	\$ -121,061.62	\$ -71,640.57	\$ -22,219.52	\$ 27,201.54	\$ 76,622.59	\$ 126,043.64	\$ 175,464.70

5.1. Financiamiento y capital de Trabajo

Para llevar adelante el proyecto será necesario acudir a personas que estén interesadas en invertir en un negocio. La inversión requerida para la puesta en marcha es de \$500.000. El fundador de *Marovia* posee con una amplia red de contactos que le permitirán conseguir el dinero.

5.2. Punto de equilibrio/Retorno

La cantidad que se necesita vender para estar en equilibrio son 1480 litros a partir del primer mes. Para eso deberíamos vender 182 botellones semanales (30 diarios)

El escenario que elegimos termino siendo bastante optimista. La inversión se recupera al cabo del décimo mes y la tasa interna de retorno es de 71,863%

6- Equipo

Fundador/socio

Andrés Alberto Recht es el creador y fundador de *Marovia*. Curioso e inquieto, un joven creativo Argentino/Alemán de 25 años. Amante de la tecnología, playa y las montañas. Tomar mucho mate, pensar en conceptos, contenidos y lindas ideas dieron lugar a diferentes trabajos.

Se recibió en la Universidad de San Andrés de la carrera de Administración de Empresas en diciembre del 2016 y actualmente está haciendo un curso de Marketing Digital en *Digital House Coding School* y en diciembre de 2017 se muda a Manchester a realizar una Maestría en Management Digital en Hyper-Island.

En cuanto a su experiencia laboral, se destacan los siguientes trabajos:

Agosto 2013 – Julio 2014

Hussek Inmobiliaria S.A

Buenos Aires, Argentina

Tareas: encargado de producción. El objetivo era captar nuevos clientes y generar lazos a futuro con la empresa.

Marzo 2013 – Julio 2013

Lav' aDom (emprendimiento propio)

Buenos Aires, Argentina

Objetivo: nació con la idea de generar un pool de lavadores de autos a domicilio.

Noviembre 2012 – Julio 2013

Buenos Aires Riding Complex (BARC)

Buenos Aires, Argentina

Tareas: presente en el diseño de la estructura del negocio, planificación y gestión. Luego estuve encargado del parque llevando a cabo diferentes tareas.

Marzo 2012 – Octubre 2012

El Leñador (emprendimiento propio)

Buenos Aires, Argentina

Negocio: fabricación de muebles eco a partir de pallets reciclados

Diciembre 2015 – Marzo 2016

Kalay Do Brasil Ltda.

Curitiba, Brasil

Tareas: área de producción y mantenimiento

Mayo 2016 – Febrero 2017

Martín Fonseca Propiedades

Buenos Aires, Argentina

Tareas: vendedor y productor

Marzo 2017 – PRESENTE

High ON Mate – *Business Strategic Solutions*

(Emprendimiento propio)

Buenos Aires, Argentina

Idea: brindar soluciones de negocios a artistas independientes

En su carrera como emprendedor independiente, realizó diferentes desarrollos que no se llevaron a cabo por falta de tiempo. Entre ellos se destacan:

- *Latimercado*: nace con la idea de crear una solución a aquellas personas que necesitan enviar dinero a familiares que residen en otro país. La empresa ofrece una transferencia de dinero en efectivo a cambio de bienes. Con *Latimercado* la persona que realiza la transferencia de dinero puede saber fehacientemente el uso del mismo.
- *E-Logistics*: brindar un servicio de correo pura y exclusivamente destinado a negocios digitales.

Personal especializado

El local va a ser atendido en una etapa inicial por dos personas que se van a encargar del manejo operativo diario. Un requisito para la contratación es que sepa de cerveza artesanal para brindar un mejor servicio a los clientes y ahorrar costos en capacitación.

Asesores/Consultores

- **Marketing digital**

Paragua va a estar a cargo del manejo de las redes sociales.

- **Legales**

Pedro de Elizalde es un ex alumno de la Universidad de San Andrés y es quién asesora a *Marovia* en lo que respecta a legales.

- **Branding**

Brandy es una Agencia Digital con base en Costa Rica y es la que se ocupa de toda la parte de diseño de *Marovia*.

- **Producto**

Bruno Arbos, CEO de Escalada Cerveza Artesanal brindo asesoramiento en

cuanto a la elección de los proveedores. Conoce a todos los players de la industria cervecera Argentina.

- **Desarrollo App**

Ambush Visual Supply es una Agencia de contenido audiovisual con base en Buenos Aires y es la encargada de realizar el desarrollo de *Marovia-To-Go*.

7 - Aspectos Legales

Aspectos administrativos

Para el momento que se lleve a cabo el negocio, se va a constituir una Sociedad Anónima (SA). La razón por la cual se decidió no inscribir la empresa como una SRL es que la SA permite expandirse y hasta puede “ser dueñas de otras SA y lograr un mayor crecimiento mediante la conformación de holdings.”³⁷ En cambio una SRL no puede ser titular de ningún otro tipo de Sociedad.

Licencias y restricciones

“Para la distribución, suministro, venta, expendio a cualquier título, depósito y exhibición, en cualquier hora del día, de bebidas alcohólicas será necesario estar inscripto en el “Registro Provincial para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas”. Para la inscripción en este Registro se requiere contar con “Licencia Provincial para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas”. ”³⁸

La actividad que se propone desarrollar está regulada bajo la Ley 3361/11 que “tiene por objeto promover medidas para regular la comercialización de bebidas alcohólicas conforme a los lineamientos establecidos en la Ley 2318 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.”³⁹

³⁷ <http://www.iprofesional.com/notas/121640-A-la-hora-de-los-negocios-Conviene-ms-constituir-una-SA-o-una-SRL>

³⁸ <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-13178.html>

³⁹

http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/sin/normapop09.php?id=140166&qu=c&ft=0&cp=&rl=1&rf=1&im=&ui=0&pelikan=1&sezion=2860089&primera=0&mot_toda=&mot_frase=&mot_alguna=

El código de habilitaciones de la Ciudad de Buenos Aires “define las obligaciones generales de los locales sujetos a habilitación y las obligaciones que se requieren para habilitar un establecimiento, según la actividad a desarrollar.”⁴⁰

En cuanto al Trámite de la Habilitación se deberá presentar:

- La clase de actividad que se va a desarrollar de acuerdo con el nomenclador de actividades sujetas a habilitación
- Ubicación del local
- El nombre y domicilio de su titular
- Constancia gratuita expedida por autoridad competente que acredite que, al momento de solicitar la habilitación, no pesa sobre el local ninguna clausura dispuesta por no reunir las condiciones aceptables de seguridad, higiene y moralidad
- Declaración jurada de habilitación de usos, certificado de uso y planos de habilitación por duplicado

Asimismo se deberá exhibir:

- Constancia de inscripción y pago en el sistema previsional correspondiente
- Comprobante de inscripción y pago del impuesto a los ingresos brutos o del que haga sus veces

En cuanto a las restricciones, queda restringida la venta al horario comprendido entre las 8 y 22 horas, con excepción de la modalidad envío a domicilio que queda restringida al horario de 8 a 24hs. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la reglamentación sobre la venta de bebidas alcohólicas a domicilio se halla regida por la ley 3361/09.

Para que *Marovia* pueda expender Bebidas Alcohólicas deberá contar con la Licencia Provincial para la Comercialización de Bebidas alcohólicas inscripta en el Registro Provincial para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas (Re.B.A.)

⁴⁰ <http://www.buenosaires.gob.ar/agc/marco-normativo-de-la-direccion-general-habilitaciones-y-permisos>

El trámite ante el REBA se realiza en tres pasos:

- Concurrir con la documentación
- Una vez aprobado el trámite, retirar el formulario para el pago del canon
- Retirar la licencia.

La Licencia tendrá validez anual debiendo solicitar su renovación con una anticipación de 60 (sesenta) días corridos anteriores a su vencimiento.⁴¹

Marca

Actualmente registrar una marca en la Argentina es una tarea sencilla. Primero se busca la marca y se envía la firma y escaneo de documentación por email. Luego se realiza el pago del arancel correspondiente y finalmente se obtiene el certificado digital de marca registrada.

La Marca Registrada otorga:

- Derecho legal de uso exclusivo por 10 años, excluyendo a terceros que pretendan registrarla
- Distinguirse de la competencia y proteger cualquier producto o servicio como propio
- Registrar su logo o tipografía, frase o slogan. (Se puede proteger todo en un trámite)
- Utilizar papelería comercial, crear usuario en redes sociales, sitios web y dar publicidad legalmente a su marca

El rubro seleccionado bajo el cual se va a registrar *Marovia* es en la “Clase 43: Delivery de comidas y bebidas a domicilio”

⁴¹ <http://www.tigre.gov.ar/guia-de-tramites-municipales/permiso-reba/>

Página Web

En cuanto a la página Web, se deberán mostrar los términos y condiciones de uso.

Se incluirán probablemente los siguientes puntos:

- Condiciones generales
- Registración de usuarios
- Demoras y disponibilidad de los productos ofrecidos
- Información de los productos y del servicio
- Validez de las promociones
- Delivery. Alcance y tiempo de entrega
- Consulta sobre el estado del envío
- Gastos de envío
- Horarios de Atención al Público
- Facturación
- Cancelación del pedido
- Registro de reclamos. Atención personalizada
- Prohibiciones
- Derechos reservados. Propiedad Intelectual
- Enlaces a Sitios de Terceros
- Ley Aplicable y Jurisdicción
- Validez por Separado
- Acuerdo Completo
- Actualización de Términos y Condiciones

Registro de Aplicación Móvil

Actualmente en Argentina registrar una aplicación móvil App en es un trámite simplificado. Es necesario realizar el registro de la App para obtener la protección de la propiedad intelectual del desarrollo en el país.

“El registrar un software y la protección intelectual de los programas de computación, en sus versiones fuente y objeto, se encuentran amparados por la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual, la cual establece que los programas de computación referidos se consideran como obras literarias, científicas o artísticas en los términos de la ley. Esto implica, obviamente, que al software se le aplica la normativa en materia de propiedad intelectual.”⁴²

En cuanto al dominio Web, la idea es registrar:

- www.marovia.com
- www.maroviatogo.com

En el Anexo 9 hay un presupuesto del registro de la marca y de ambos dominios a cargo de la Dra. Claudia Perez Heguy & Asociados.

Seguros

El local va a tener una cobertura de comercio absoluto que incluye:

- Incendio del edificio
- Responsabilidad Civil Comprensiva
- Daños por agua e inundación de contenido
- Daños a máquinas de oficina

Por otra parte, *Marovia* va a contar con los siguientes seguros:

- Riesgos de trabajo para empleados
- Seguro de vida colectivo obligatorio
- Seguro de trabajo

⁴² <http://www.marcasregistro.com.ar/registro-de-software/>

8 – Plan de implementación y Riesgos

8.1. Plan de implementación

Para llevar adelante las actividades de *Marovia*, se deben realizar previamente los siguientes pasos:

- Estudiar detenidamente todas las regulaciones del negocio (licencias, permisos y habilitaciones) y hablar con los entes reguladores para iniciar los tramites
- Inscribir a Marovia en el REBA
- Registrar e inscribir la marca como "*Marovia*" y "*Marovia Beer-To-Go*"
- Buscar un local comercial en donde operar y realizar un contrato de alquiler
- La estación de llenado de cerveza artesanal está en condiciones de operar técnica y legalmente.

Realizado los pasos mencionados, se llevara a cabo la contratación y capacitación de personal entre otros aspectos.

8.2. Riesgos

Se pueden identificar 4 grupos principales dentro de los riesgos:

- **Legal**

Al vender un producto alimenticio, existe la posibilidad de que este en malas condiciones. Es por eso que hay que elegir proveedores que sean de extrema

confianza. En lo que respecta a los riesgos laborales, hay que tener cuidado con los accidentes y no tener problemas con los empleados.

- **Comercial**

El riesgo radica en que nuestro público objetivo no se sienta identificado con la marca.

- **Costos mayores a los previstos**

La creciente inflación que sufre la Argentina tiene como resultado un aumento en los costos y por ende en el precio final del producto. De todas maneras, la población Argentina está acostumbrada a esta tendencia así que consideramos que no es un problema mayor.

- **Nuevos competidores**

Siempre existe la posibilidad de que entre un competidor que copie el modelo de negocio y que cuente con recursos y know-how suficiente como para posicionarse fuertemente en el mercado.

Bibliografía

Bibliografía consultada

Timmons, Jeffrey A., Andrew Zacharakis, and Stephen Spinelli. *Business Plans That Work a Guide for Small Business*. New York: McGraw-Hill, 2004.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Tim Clark, and Alan Smith. "Canvas." Cap. 1 en *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 2010.

Blank, Steve. "Why the Lean Start-Up Changes Everything." *Harvard Business Review*. May 01, 2013. Accessed February 24, 2016. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

Bygrave, William D., and Andrew Zacharakis. *Entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014.

Anexos

Anexo 1

BRANDY



La idea es crear campañas publicitarias innovadoras que logren captar la atención de nuestro público objetivo.

“We understand digital not as a mean, but as a whole. That's why, regardless of the medium, all our proposals will have a strong output to digital media.”

Anexo 2



Los precios de los productos:

PRODUCTOS	DOLARES	PESOS
PEGAS NovoTap 2.0	224 + IVA	3875,2 + IVA
PEGAS Evolution	216 + IVA	3736,8 + IVA
PEGAS Craff Tap 3.0	2.962 + IVA	51242,6 + IVA
PEGAS Craff Pad Light	717 + IVA	12404,1 + IVA

*Precio sujeto a variación del dólar

Obs.: Comprando más de 10 canillas NovoTap 2.0 obtiene un descuento, le queda en USD 206 + IVA cada una.

FLETE A CARGO DEL COMPRADOR. Una vez entregado el paquete al transporte elegido, la Empresa NO se responsabiliza por pérdidas, extravíos o daños que pueda sufrir la mercadería.

Modalidad de Pago:

CONTADO ANTICIPADO (POR TRANSFERENCIA BANCARIA)

MERCADO PAGO AUMENTA UN 10%

DATOS DE GIRO BANCARIO

DATOS DE BANCO GALICIA

Rosario Emprendimientos SRL

CUIT 30-71248076-5

CBU 00700771-20000011406231

Cuenta Corriente \$ 11406-2 077-3

DATOS PARA FACTURA Y ENVIO

Nombre de Empresa o Persona:

Cuit / Cuil:

Teléfono Celular:

Mail:

Dirección de entrega:

Modo de Envío: (OCA, Expreso, Línea de Colectivo)

Ciudad:

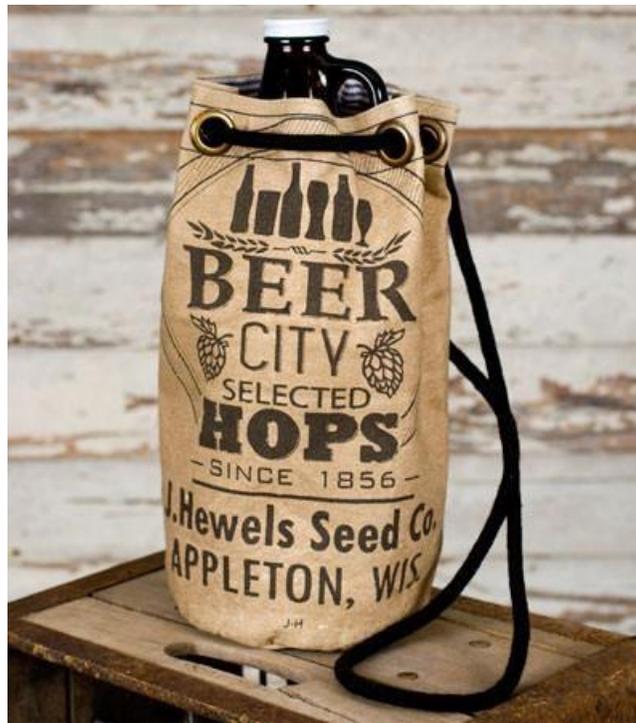
Quien Retira:

DNI:



Anexo 3

Growler:



Anexo 4



Anexo 5

Presupuesto Sweet-Pepper

Cliente: Marovia

Evento: Lanzamiento de proyecto

Fecha tentativa: 20/10/17

Locación: Palermo

Horario de servicio: de 19hs a 24hs

Invitados: 50

Menú

FINGER

BBQ HAWAIIAN MEATBALLS

SALCHICHAS ENVUELTAS CON SALSA DE MIEL, LIMON Y JENJIBRE

EMPANADITAS DE ROQUEFORT, DURAZNO Y NUEZ

CANASTILLAS DE WANTAN CON GUACAMOLE Y CAMARONES AL AJILLO

CANASTITAS DE WANTAN DE ENLADA CECAR

CURRIE PAWN (BROCHETTES DE LANGOSTINOS AL CURRIE)

CHICKEN INDONESIAN SKEWERS

MINI SWEET PEPPER BURGERS

TACOS DE POLLO CON SALSA TERIYAKI

FRIED MOZZARELA STICKS

VEGGIE BURGERS (SANDWICH DE BERENJENA REBOZADA, QUESO Y VEGETALES)

CALIFORNIAN PIZZA

PORK BBQ SANDWICHES

CHICKEN TENDERS

MINI TACOS DE CERDO

DULCES

MINI KI LAM PAI DE MARACUYA

MINI VOLCAN DE CHOCOLATE

MINI ROGEL

CUPCAKE DE PERA Y GENGIBRE

MACARONS DE CHOCOLATE Y NUTELA

MINI LEMON PIE

MINI BROWNIE

NUESTRAS SALSAS

HONNEY MUSTARD

BORBON BBQ KETCHUP

COLE SLAW

SWEET PEPPER THAI

MOSTAZA

KETCHUP

MAYONESA

PERSONAL

CHEFFS

CAMARERAS

ARMADO DE COCINA

FOODTRUCK

OPERACIONES

FLETES

INSTALACIÓN

INCLUYE SEGUROS DE TODO EL PERSONAL AFECTADO

PREVIO AL EVENTO, SE DEBERÁ REALIZAR UNA AVANZADA TÉCNICA IN SITU PARA ORGANIZAR LOGÍSTICA, OPERATIVA E INSTALACIÓN.

SE REQUIERE SUMINISTRO ELÉCTRICO 220V / XX AMPERS

Precio

\$500 POR PERSONA MAS IVA

TOTAL: \$25.000 + IVA

FORMA DE PAGO:

20% CON LA SEÑA DEL SERVICIO

AJUSTE DEL 2.5% MENSUAL DE LOS CUBIERTOS RESTANTES

RESTANTE 15 DIAS PREVIOS AL EVENTO

Presupuesto audiovisual apertura de local

Se cubre el evento con:

- Cámara Full Frame 4k.
- Lente 16-35mm.
- Flycam (estabilizador de cámara).
- Smartphone con cámara de 12 megapíxeles o más.

Se entrega 48 horas posteriores al evento:

- 50 fotos para difusión en redes sociales y pagina web de la marca
- Video de 1.30/2 minutos para difusión de la pagina en internet y facebook.
- Video de 30/60 segundos para instagram.

Total: \$10,000 (a la fecha junio de 2017)

Todo el contenido generado es para la distribución

Anexo 6: Presupuesto Paragua

1. Community Management

Por medio de nuestros paquetes de manejo de redes sociales nos aseguramos que las empresas puedan comunicar de forma profesional sus productos y/o servicios.

Priorizamos el armado de estrategias que se acoplen con la realidad de la empresa, tanto en stock como en lanzamientos, nuevas colecciones, novedades, promociones, ofertas, etc

Planes



Básico



Intermedio



Avanzado

Diseño y subida de portada mensual			
Cantidad de Posteos mensuales	15	25	30
Diseño de imágenes para posteos	10	20	30
Creacion y gestion de concursos			
Reportes			
Precio	\$4.000	\$5.500	\$8000

Atención a consultas

Las mismas deberán ser respondidas por la empresa contratante. Más que nada tiene que ver con que a veces no tenemos acceso a la información necesaria para responder de forma dinámica a las mismas.

2. ~~Obj~~

OPTIMIZAR LA EXPERIENCIA DE USUARIO EN LA WEB. A través de anuncios para Facebook e Instagram. Encontramos a las personas adecuadas, captamos su atención y conseguimos resultados. Desde la navegación y la jerarquía de secciones hasta las conversiones y la apariencia gráfica, nuestros diseñadores de interfaz y desarrolladores web toman un enfoque general del proyecto para crear una experiencia que sea relevante al lugar en el que se encuentren en el proceso de investigación de tus productos.

Planes



Básico



Intermedio

- Selección y retoque de fotografías
- Selección de las redes y los medios ideales para tu objetivo
- Creación y Setup de cuentas de anunciante
- Contactos: Con formulario e integración Google maps
- Orientamos y Optimizamos campañas según tus objetivos
- Maquetación y diseño del Sitio para Desktop y Responsive. (HTML5 –CSS3)
- Setup analítica para Monitoreo y estadísticas, seguimiento de resultados (ventas/conversiones)

• **Precios** presentación de públicos (geográfica, sexo, edad, preferencias, intereses, Lookalike y más)

Precios

Efectivo	\$3.000	\$4.000
	+	+
	Inversión	Inversión
3 pagos (0,30, 60 días)	Hasta \$4.000 (\$100 x día)	Más de \$4.000 (\$200 x día)



5 secciones simples.

Slider: Posibilidad de Videos/Imagenes

\$20.000 + IVA

Métodos y facilidades de pago

Cheque

Transferencia bancaria

Anexo 7

Presupuesto Sacha Muebles

Revestimiento pared:

La idea es armar un bastidor en el lugar para poder atornillar las tablas de madera maciza a la pared. Elegimos tablas de Eucalipto (9 cm de ancho aprox cada tabla), es una madera clara y es una de las más económicas que trabajamos, podría quedar muy bueno. El precio por este trabajo, con la instalación incluida, es: **\$20.000-**.

Barra:

Medidas cotizadas: 355 cm de largo x 70 cm de ancho x 110 cm de alto.

Deberíamos armar dos módulos e instalarla en el lugar porque es bastante grande. La estructura sería toda en hierro en ángulo revestida con chapa en el frente y lateral visible. La chapa tendría terminación natural pulido. Del lado de adentro habría un modulo con 4 cajones verticales y el resto estante para apoyar botellones y demás. La tapa, lo más importante, serían dos tablonces enteros encolados (es decir unidos, sin luz entre cada tabla, para que no se junte mugre) en madera maciza Eucalipto. Tendría un regreuso en todo el perímetro visible de 20 cm mas o menos para darle importancia. La terminación que usamos para la madera es laca poliuretánica satinada, que ademas de protegerla realza su tono natural. El precio por este mueble es: **\$35.000-**.

Si estas buscando algo más económico podríamos hacerlo todo en alguna madera enchapada y no madera maciza como te ofrecemos. Pero tene en cuenta que es bastante grande y que siempre te va a resultar mejor la madera maciza, para este tipo de mueble que va a tener bastante uso.

Estantería a la pared:

Medidas y distribución: como esta detallado en el plano que me pasaste.

Estantes en madera maciza Eucalipto en 3 cm de espesor (dos tablas de 25 cm de ancho por estante) y ménsulas en hierro (planchuela y hierro Tee) pintado al horno de color a elección o natural pulido como la chapa de la barra. El precio por este mueble es: **\$10.500** (incluye la instalación a la pared).

Lo mismo que la barra si estas buscando algo más económico podríamos hacerlo en enchapado en madera y no madera maciza.

Banquetas (3 unidades):

Cotizamos un modelo nuestro muy parecido a las banquetas que se ven en el render. Con tapa en madera maciza y hierro pintado al horno de color a elección. Precio x 3 banquetas: **\$6.200-**.

Banco exterior:

Medidas cotizadas: 180 cm de largo x 40 cm de ancho x 45 cm de altura.

Al estar en el exterior te recomendamos hacer la estructura en hierro pintada al horno (pintura anti-óxido) y el asiento con tablas de madera maciza con un buen espesor. El precio de esto es: **\$6.800-**.

Piso cemento alisado: \$16.500-

Total: \$95.000

Anexo 9

Registro marca y dominio

Dra. Claudia Perez Heguy & Asociados

Etapas del trámite

La solicitud se publica a los 2 meses (o un poco más dependiendo de la demora que tenga el INPI) de la fecha de presentación a partir de la cual corre un plazo de 30 días durante los cuales terceros pueden presentar oposición.

En cuanto al tiempo en obtenerse el registro, variará según la marca tenga oposiciones o tramite sin inconvenientes. En este último caso, la marca será concedida aproximadamente entre los 12 a 14 meses de la fecha de solicitud. Sin embargo, la expedición del título respectivo demora algunos meses más.

Presupuesto Integral

Se incluye:

- Búsqueda de disponibilidad incluye búsqueda fonética
- Asesoramiento profesional Registro con o sin logotipo Tasas del INPI
- Gestión y Envío de Título Vigilancia y
- Custodia de la Marca

Todo lo detallado anteriormente corresponde a una sola clase.

Formas de Pago

* Por MERCADO PAGO _____ \$ 6.480.-

* TRANSFERENCIA BANCARIA _____ \$ 4.800.-
(PROMOCION SEMANA 24 de Julio a 28 de Julio 2017 INCLUYE UN 35% DE DESCUENTO)

* ESTOS SON LOS COSTOS DEL REGISTRO DE UNA MARCA POR CADA CLASE CON UN LOGO DE 6 CM DE ANCHO POR 6 CM DE ALTO

Paraná 608 (C1017AAN)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina
Teléfonos: (011) 4371 6918 / (011) 15 62325174

Dra. Claudia Perez Heguy & Asociados

* No incluye los gastos que eventualmente pudieran surgir durante el trámite, si la marca tuviera inconvenientes para su registro, como ser oposición de terceros o vistas por parte de la oficina de marcas, o demás recursos ya que no pueden estimarse por adelantado. De todos modos dichos gastos son informados al cliente para requerir su previa aprobación

* **FORMA DE PAGO:** Los trabajos presupuestados pueden ser abonados en dos pagos, 50% al inicio al momento de encargar el trabajo (mediante cheque, depósito o transferencia bancaria,

Medios de Pago

- Transferencia Bancaria*



- ✓ CUENTA CORRIENTE EN PESOS 23803-2 005-7
- ✓ Número de CBU 0070005420000023803279
- ✓ A nombre de Claudia Patricia Perez Heauv

- Tarjetas de Crédito en 12 cuotas



a través de

(Si opta por este medio de pago le enviaremos un mail con el enlace para continuar la operatoria)

- Cheque
- Efectivo

* Se recuerda que luego de efectuado el depósito, es necesario remitir un scan de la boleta de depósito o comprobante de transferencia. De lo contrario, la misma se tomará como no

Paraná 608 (C1017AAN)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina
Teléfonos: (011) 4371 6918 / (011) 15 62325174

Dra. Claudia Perez Heguy & Asociados

Etapa Final del trámite/ Título

Al finalizar el trámite, cuando la marca es concedida se emite el título. Emisión del título, procesamiento de una marca concedida para su mantenimiento por clase.

Cordiales saludos.

Dra. Claudia Perez Heguy

Tª 98 Fª 179 C.P.A.C.F