



Universidad de
San Andrés

Escuela de Negocios

Trabajo de graduación

Licenciatura Administración de Empresas

Meeting Beer

Alumno: Rodrigo Fernandez Llanos

Mentor: Sebastián Steizel

Victoria, Buenos Aires, Argentina

2018

Índice

Resumen Ejecutivo.....	3
CAPÍTULO 1: Introducción.....	4
1.1 Breve reseña del contexto internacional del consumo y producción de cerveza	5
1.2 La cerveza y la Salud.....	6
1.3 Contexto Argentino.....	7
1.4 Referentes de la Industria Cervecera.....	9
1.5 Referentes de la producción de cerveza artesanal.....	12
1.6 Proyección de la cerveza artesanal en la Argentina.....	15
CAPITULO 2: Negocio Propuesto.....	16
2.1 Propuesta Diferencial.....	17
2.2 Descripción de la zona Pilar y Análisis de la competencia.....	16
2.3 Modelo de Negocio CANVAS.....	21
CAPITULO 3: Operaciones.....	26
CAPITULO 4: Herramientas de Análisis.....	28
3.1 FODA.....	29
3.2 5 Fuerzas de Porter.....	33
3.3 Plan de Marketing.....	35
CAPITULO 5: Equipo	42
CAPITULO 6: Costos, Finanzas e Inversión.....	45
CAPITULO 7: Aspectos Legales.....	52
CAPITULO 8: Riesgos.....	53
CAPITULO 9: Conclusión.....	54
CAPITULO 10: Bibliografía.....	55

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios tiene como finalidad desarrollar e implementar los requisitos necesarios para emprender un lugar de encuentro y diversión que expendan las mejores cervezas del país con criterios de responsabilidad social en cada uno de los eslabones de la cadena de valor agregado. Actualmente el mercado cervecero viene desarrollándose en toda la región, principalmente en Argentina. A partir del fuerte crecimiento de la industria, se crea una oportunidad única para desarrollar un negocio que una a los mejores cerveceros actuales y complementa otro tipo de actividades que harían esta cervecería única en todo el país.

“Meeting Beer” tiene como objetivo principal ofrecer en términos de calidad, las mejores cervezas del mercado. Estas cervezas serán seleccionadas en base a premios nacionales como internacionales obtenidos por los productores. También ofrece un espacio de encuentro y expresión, con actividades recreativas como pool, ping pong, beerpong y al mismo tiempo un espacio para la expresión artística con bandas de música, exposiciones de fotografía, pintura, entre otras, que la distingue de las típicas y tradicionales cervecerías. Además, los principales y más reconocidos productores darán capacitaciones sobre elaboración, estilos y maridajes para aquellos clientes que tengan ganas de aprender y entender más sobre el mundo cervecero.

Todo este consumo se dará en un marco de consumo responsable, donde el principal interés es encontrarse, disfrutar, expresarse, jugar, mientras se toman las mejores cervezas. Además dentro de estos mismos principios Meeting Beer tendrá un fuerte compromiso con la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente

Este proyecto se desarrollará en la zona de Pilar, municipio que está en fuerte expansión y que convoca especialmente al target de jóvenes que por distintos motivos como estudio, deportes o disfrute pasan la mayor parte de su tiempo en este ámbito geográfico.

Este proyecto requiere de una inversión de \$4.675.000 y tiene un periodo de recuperado de 19 meses. La tasa de descuento utilizada será de 20,5%, lo que resulta un VAN de \$2.822.826. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 47%.

Capítulo 1: Introducción

En el presente plan de negocios se analizará el contexto tanto internacional como nacional para entender el potencial desarrollo de la industria, datos y estadísticas sobre el consumo, su proyección, como también los principales referentes de los sectores de la cerveza industrial como asimismo de la artesanal.

Además se analizarán los beneficios de la cerveza en relación con otras bebidas al punto que el consumo medido de la misma tiene repercusiones positivas para la salud.

Realizar el análisis de la incipiente colaboración pública privada, entre investigadores y productores de la Argentina, para sumar este negocio a los esfuerzos de excelencia que se vienen llevando a cabo

La información recopilada en esta investigación de campo, que se llevó a cabo entre los meses de enero y febrero, sobre las principales cervecerías de la zona de Pilar, competidores potenciales en este proyecto, facilitó la toma de decisiones para una diferenciación que resultara un nicho en el mercado y por lo tanto una oportunidad de negocio.

Este trabajo se basó en conocer: los volúmenes de cerveza en litros que trabajan, tipos de productos que venden y sus respectivos precios, como asimismo el segmento o target al que se dirigen, y que actividades alternativas proponen. Finalmente, que conductas o preferencias tiene el público que asiste a estos diversos espacios.

A partir de este trabajo de análisis se planteó una alternativa de negocio superadora.

Breve reseña del contexto internacional del consumo y producción de cerveza

Un estudio hecho en 2017 por Euromintor International (consultora estratégica que se especializa en investigación de mercado) realiza un ranking de los países con mayor consumo de cerveza per cápita anual.

- República Checa 143 litros per cápita
- Alemania 110 litros per cápita
- Austria 108 litros per cápita
- Estonia 104 litros per cápita
- Polonia 100 litros per cápita
- Irlanda 93 litros per cápita
- Rumania 90 litros per cápita
- Lituania 89 litros per cápita
- Croacia 82 litros per cápita
- Bélgica 81 litros per cápita

En cuanto a los países con mayor producción de cerveza, un estudio hecho por Barth-Haas Group (una de las empresas exportadoras de lúpulo más grande del mundo) demuestra que China lidera el ranking con una producción anual de 489 millones de hectolitros, en segundo lugar está Estados Unidos con 225.337 millones, luego viene Brasil con una producción estimada de 133 millones anuales, le sigue Rusia con 98.140 millones y Alemania con una producción de 95,5 millones.

Es así como Brasil encabeza el ranking en Latinoamérica seguido por Venezuela, que hoy ocupa el 15vo puesto según este estudio.

Resulta interesante constatar que los países consumidores, salvo Alemania, no determinan la producción de la cerveza y quizá por lo tanto los estándares tradicionales que su historia y experiencia sobre la cerveza podrían aportar.

La cerveza y la salud

Investigaciones realizadas en las universidades de mayor prestigio en el mundo hablan sistemáticamente de los beneficios para la salud que el consumo de cerveza trae aparejado, resulta muy interesante ver que lo que en la antigüedad era el “pan líquido”, imprescindible para la subsistencia y en muchos casos el elemento primordial de la comida diaria, hoy es investigado científicamente por los beneficios que conlleva.

- Disminuye en un 30% el riesgo de ataque cardíaco
- Tiene beneficios cardiovasculares
- Aumenta el colesterol bueno
- Hay evidencia de que el alcohol puede incrementar la sensibilidad a la insulina, disminuyendo así el riesgo de diabetes
- Reduce el riesgo de cáncer de vejiga y cálculos renales, debido a la gran cantidad de líquidos que contiene
- Tiene efectos antioxidantes, por lo cual podría enlentecer así el o proceso de envejecimiento natural
- Consumida con moderación la cerveza disminuye la retención de líquidos por lo cual tiene un efecto diurético
- Favorece la secreción de jugos gástricos. Facilitando la digestión y estimulando el apetito¹

¹ Patricia Carambula (2011). *Propiedades de la cerveza*. Febrero 4, 2011. De Sanar Sitio Web: <https://www.sanar.org/alimentos/propiedades-de-la-cerveza>

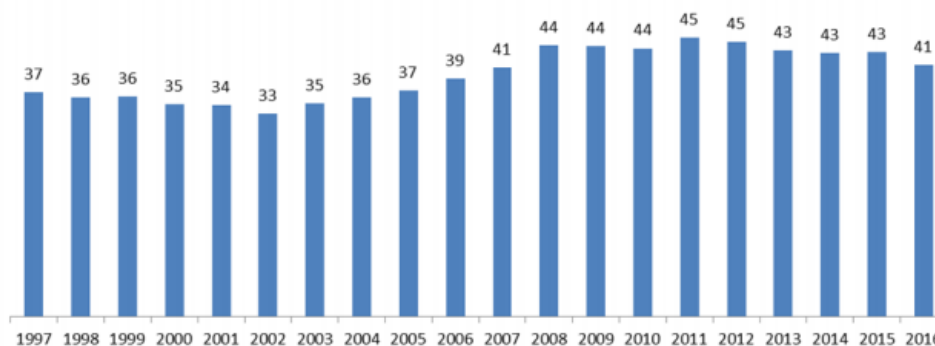
Es importante agregar que, a esta suma de ventajas o fortalezas que tiene el consumo de la cerveza sobre las otras bebidas, en todos los casos los investigadores recalcan la desventaja o debilidad que es el resultado del exceso de su ingesta. En la antigüedad también se restringía su uso a no más de dos litros por día por persona, resulta curioso que las investigaciones en la actualidad también hablen de cantidades específicas como las óptimas, el consumo responsable que es una de los ejes de este proyecto de negocio toma estas informaciones para su difusión como parte de sus acciones de sustentabilidad.

Contexto argentino

Consumo

En la actualidad la industria cervecera en Argentina está teniendo un desarrollo muy importante y sostenido en el mundo de las bebidas alcohólicas. Cerveceros Argentinos, grupo compuesto por los principales productores de cerveza, presentó un estudio que indica que el consumo de cerveza representa el 50% del consumo de bebidas con alcohol.

Actualmente, Argentina ocupa el puesto número 72 a nivel mundial en consumo de cerveza, alcanzando un nivel de 41 litros per cápita anual. Es interesante constatar que en los últimos diez años esta cifra se ha mantenido estable, con leves oscilaciones.



Fuente: <http://www.cervecerosargentinos.org>

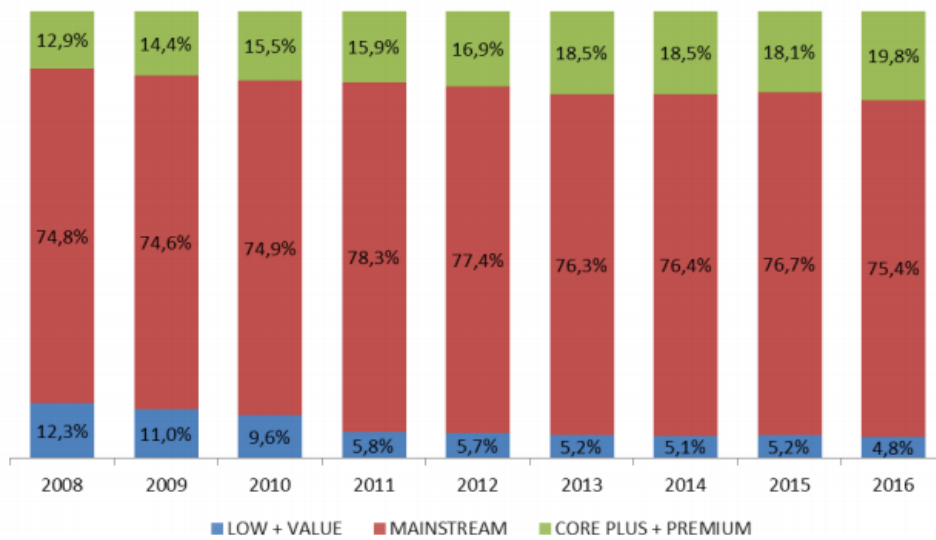
Se estima que en Argentina según datos extraídos de Cerveceros Argentinos:

- Se venden 16,5 millones de hectolitros de cerveza por año
- Se utilizan 4.5 millones de toneladas de cebada sobre una producción total de 136.000 millones de toneladas.
- Se producen 840.000 toneladas de malta, de la que se utiliza sólo el 25% para uso local y el resto se exporta (Cerveceros Argentinos 2016)
- Otro ingrediente es el lúpulo, utilizando 300 toneladas.

Como dato destacable la Argentina es uno de los pocos países que producen su propio lúpulo en el mundo.

Como se puede observar las materias primas para la confección de la cerveza son todas producciones nacionales, esto hace mucho más fácil el control de las mismas en la búsqueda de acciones responsables en toda la cadena de valor en la confección de la bebida.

Actualmente en Argentina se está generando una tendencia al consumo más Premium de cervezas.



Fuente: <http://www.cervecerosargentinos.org>

En este grafico se puede observar como el porcentaje de consumo de cervezas Premium está aumentando constantemente, lo que muestra la búsqueda de calidad en el consumidor.

Universidad de

Referentes de la industria cervecera

El mercado cervecero argentino está compuesto por 3 principales productores industriales: ABInBev, CCU y SAB Miller. Estas tres compañías alcanzan el 97% del share del mercado.

Descripción de las marcas líderes en Argentina



Anheuser-Busch InBev N.V./S.A. (abreviado como AB InBev) es una empresa multinacional belga, con sede Leuven, Bélgica. Cuenta con un portfollio de más 200 marcas y con operaciones en 24 países. Es la mayor fabricante mundial de cerveza, con una cuota del mercado mundial próxima al 25%. Es una de las 5 empresas más grande del mundo de consumo masivo.

Actualmente concentra el 75% de las ventas en Argentina siendo dueño de un portfollio de marcas como Quilmes, Corona Extra, Stella Artois y Patagonia.

En año 2016 la empresa anuncio la compra de la empresa SABMiller por un total de US\$106.000 millones en concepto de acciones, y obtuvo la comercialización de las marcas Isenbeck, Warsteiner, Miller, Grolsh, entre otras. Este acuerdo fue aprobado en más de 30 países. Particularmente en Argentina este acuerdo fue aprobado una vez que la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia discutiera sobre las condiciones antimonopólicas.

ABInBev es la compañía con mayor distribución física de bebidas en Argentina. Cuenta con distintos Distribuidores a lo largo de todo el país que representan el 50% del volumen de las ventas, mientras que los supermercados el 40% y por ultimo las directas el 10% de las ventas.

Los principales centros de producción están en Zarate y Quilmes, y tienen la capacidad de abastecer todo el consumo tanto de la capital como de la provincia de Buenos Aires.



CCU (Compañía de Cervecerías Unidas) es la segunda compañía más importante del mercado cervecero argentino. Es propietaria y productora de las marcas de cerveza Schneider, Imperial, Santa Fe, Palermo y Bickert. A su vez, tiene la licencia para la elaboración y comercialización de cervezas líderes a nivel mundial como Heineken, Sol y Amstel entre otros.

Cuenta con 3 plantas productivas en el país, ubicadas en Santa Fe, Lujan y Salta, con una capacidad productiva de 5200000 HL al año entre las tres.

En cuanto a la distribución, CCU está asociada a 170 distribuidores a lo largo de todo el país que le permite también tener un amplio alcance a nivel nacional.

Esta empresa también comercializa en países vecinos como Bolivia Uruguay Paraguay y Colombia.

Universidad de
San Andrés



SAB Miller es la segunda cervecera por volumen más grande a nivel mundial después de InBev concentrando casi el 10% de las ventas. Particularmente en argentina solo tiene un 3% de participación de mercado. Produce y comercializa las cervezas Isenbeck, Warsteiner Miller y Grolsh, siendo la Cerveza Isenbeck la más popular, y la cerveza Miller la que cerveza más Premium de la cartera.

Referentes de la producción de cervecera artesanal

En tanto las cervecerías artesanales hoy representan un 3% del mercado. Es importante destacar que si bien ocupan un lugar muy pequeño, la industria artesanal está creciendo un 30% anual, es decir, claramente en un desarrollo exponencial. Se estima que en la actualidad existen más de 650 y la cifra viene en aumento.

Estos son los datos formales, se supone que hay más productores que no están registrados y elaboran su cerveza en sus casas en pocas cantidades.

Antares

Cervecería Antares (1998) se encuentra entre una de las mayores productoras de cerveza artesanal del país. Además de fabricar la cerveza, posee Brew Pubs distribuidos en Tandil, La Plata, Bariloche, Mendoza, Palermo, Necochea, Pinamar, Rosario, Cañitas, Ituzaingó, Córdoba y Quilmes, lugares donde comercializa su producto junto a otros productos gastronómicos. Antares no solo abastece a sus locales propios, sino que también posee una línea que se distribuye en bares en diferentes ciudades.

Tiene su planta de producción ubicada en el Parque Industrial "General Savio" de la localidad bonaerense de Batán con una capacidad de cocinar 250.000 litros de cerveza.

Premios:

- 2013, South Beer Cup, Cervecería del Año
- 2016, El Día del Gourmet, Mejor cervecería del país

Produce los estilos

- Kolsch

- Scotch
- Porter
- Barley Wine
- Imperial Stout
- Cream Stout
- Honey Beer
- Indie Pale Ale

Berlina

Berlina Patagonia Brewery también se encuentra en el podio de las mayores productoras del país. Esta cervecería nace en la Patagonia específicamente en Bariloche, siendo parte de un polo cervecero muy fuerte e incipiente. Tiene puntos de venta propios y provee de productos a otras cervecerías.

En el año 2017, recibió en la competencia South Beer Cup el segundo puesto como mejor cervecería de Sudamérica.

Su planta de producción, la más grande de la Patagonia, está ubicada en Bariloche y tiene una capacidad de producir 40.000 litros por mes

Produce los estilos:

- Golden Ale
- Inda Pale Ale
- Foreign Sout
- Strong Golden Ale
- Pumkin Ale
- Scotch Ale
- Weizen
- Porter
- Stout
- Brown Ale

Cheverry

Esta cervecería nació en Mar del Plata. Es reconocida como una de las mejores cervecerías artesanales del país tras conseguir, en consecutivas ocasiones, premios tanto nacionales como internacionales.

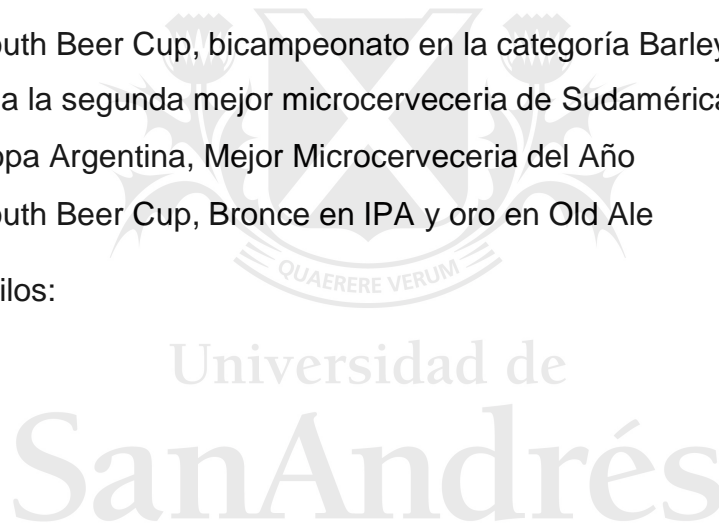
Actualmente tiene locales propios y también comercializa sus productos a diferentes partes de la provincia de Buenos Aires.

Premios:

- 2015, South Beer Cup, bicampeonato en la categoría Barley Wine y nombrada la segunda mejor microcervecería de Sudamérica
- 2016, Copa Argentina, Mejor Microcervecería del Año
- 2016, South Beer Cup, Bronce en IPA y oro en Old Ale

Produce los estilos:

- Blonde
- Porter
- IPA
- Honey Beer
- American Amber Ale
- Session IPA
- Otras



Proyección de la cerveza artesanal en la Argentina

La Cámara Argentina de Cerveza Artesanal se crea en el año 2015 y lleva realizadas numerosas actividades en diferentes zonas del país. Ha concretado un convenio público/privado con CONICET; INTI para trabajar mancomunadamente en el tema de cervezas artesanales. El BID se ha sumado al esfuerzo y el Estado Nacional destinó este año 6,2 millones de pesos al proyecto. Esta información confirma claramente la importancia creciente de la industria cervecera artesanal en el país

Científicos del Conicet, crearon la que ellos llaman "la primera cerveza artesanal 100% argentina".

El producto fue el resultado del trabajo en conjunto del área científico-tecnológica del país con importantes productores locales. Se trata nada menos que de la primera cerveza realizada a base de levaduras generadas de manera íntegra en los bosques andinos patagónicos, que hasta ahora nunca habían sido utilizadas para la producción de la bebida, a nivel artesanal ni industrial.

También trabajan en la mitigación de impactos medioambientales, reduciendo significativamente la generación de residuos contaminantes. Es decir el énfasis está claramente puesto en procesos sustentables que hacen a la RSE un valor diferenciador en la producción de cerveza en el país

De esta manera sumarse a esta proyección de la cerveza artesanal que, de algún modo, asegura la Responsabilidad Social en toda la cadena de valor, es una tarea compleja para un negocio de venta, pero obviamente posible y es esa la meta que este plan de negocio plantea y que da por tierra con la crítica más común sobre la cerveza artesanal, la falta de controles.

Capítulo 2: Negocio Propuesto

El negocio propuesto se basa en la creación de una cervecería que comprenda las mejores cervezas artesanales del mercado, donde además los clientes encuentren un espacio para divertirse con distintas actividades como Pool, Beerpong, Ping Pong y otras ofertas que hacen al arte y la música. Ofrecerá además la posibilidad de conversar y aprender sobre cerveza con los principales productores del mercado y especialistas que participan en la Cámara, quienes tendrán un espacio donde podrán dar cursos de capacitación tanto sobre elaboración como sobre consumo responsable.

Todo el negocio se irá desarrollando en un marco de responsabilidad social empresarial. Como principal interés, Meeting Beer estará comprometido tanto en la calidad del producto como en la sustentabilidad del mismo. También tendrá un fiel compromiso con el consumo responsable.

La cerveza artesanal es un producto especial, considerado como tal por determinado target de clientes que generalmente quieren disfrutar de productos sustentables, especiales, y gozar de buena compañía mientras lo hacen. En una época de vínculos básicamente virtuales, donde según definición de Bauman en su libro “Modernidad Líquida” publicado en 1999, la cultura es líquida, cambia permanentemente y se va adaptando a las diversas circunstancias o envases que la contienen, crear un espacio de encuentro donde la cerveza artesanal sea la excusa para el juego, el encuentro y el disfrute de música y diferentes expresiones del arte, en un clima cordial y distendido donde se pueda permanecer todo el tiempo que se desee, sin necesariamente tener la obligación de beber ininterrumpidamente, ya que se ofrecerán actividades alternativas que vayan acompañando el beber las mejores cervezas, pretende dar una respuesta a una necesidad de esta época que es el encuentro cara a cara y el juego, la música y el arte como forma de relación.

Propuesta Diferencial

Meeting Beer se diferenciará de las tradicionales cervecerías principalmente por la calidad del producto que ofrezca. Actualmente la gran mayoría de las cervecerías buscan proveedores por precio y no por la calidad del producto. En el mercado cervecero interno hay infinidad de productores que ofrecen un precio por litro bajo. El promedio del costo por litro en el mercado es \$55. Sin embargo, los principales y más reconocidos productores ofrecen un precio entre \$75 y \$85 el litro, dependiendo del estilo. El precio de los estilos varia ya sea por el costo de elaboración, ingredientes y el tiempo que tarda en producirse.

Los proveedores de Meeting Beer van a ser aquellos productores que hayan obtenido premios de elaboración internacional y/o nacional y, como ya se mencionó anteriormente, que estén comprometidos con la sustentabilidad del producto y que tengan altos estándares en todos los controles correspondientes de bromatología y de sustentabilidad en los materias primas y utilización de los residuos.

Actualmente hay infinidad de productores de cerveza artesanal, muchos de ellos no pasan por los controles de bromatología que es la crítica más difundida por los industriales de la cerveza.

Con este criterio se trabajará en principio con los siguientes proveedores:

- Cheverry
- Antares
- Minga
- Berlina
- Patagonia
- Baum

Otra de las diferencias de las que se destaca Meeting Beer de las tradicionales cervecerías son las actividades que ofrece. Aquí los clientes podrán encontrar más actividades que harán que se prolongue el tiempo de consumo, lo que no necesariamente significa que beban más sino que el consumo esté sumado a actividades lúdicas, artísticas y de aprendizaje y que se beba moderadamente.

Las actividades que ofrecerá en principio serán:

- Beer pong
- Pool
- Ping Pong
- Yenga
- Bandas de música
- Espacio para exposiciones de arte

Finalmente Meeting Beer ofrecerá un espacio donde los productores podrán exponer y ofrecer capacitaciones al público. La idea principal es acompañar a los clientes en un proceso de consumo responsable y que sea a la vez un ámbito entretenido y dinámico.

Las capacitaciones abarcarán diversos temas:

- Maridajes: Combinaciones por estilo de comida y cerveza más beneficiosos para la salud.
- Estilos: Los productores explicaran los tipos y variedades de cervezas que existen, como también su composición y particularidades. En este caso también se ofrecerán pequeñas degustaciones para que los clientes puedan identificar aromas, ingredientes y las diferencias de cada estilo
- Elaboración: En esta capacitación los productores harán un recorrido detallado de cada una de las etapas de la elaboración de la cerveza a fin de poder distinguir aquellas más orgánicas y con mayores controles de las que no lo tengan.
- Ventajas y desventajas para la salud

- Historia y continuidad en el aprendizaje actual en la confección y consumo de la cerveza tanto a nivel internacional como nacional

Descripción de la zona de Pilar y Análisis de la Competencia

Pilar, ubicado en zona norte de la provincia es el segundo municipio más grande de la provincia y cuenta con 296.000 habitantes. Está en pleno desarrollo en cuanto a infraestructura y cada vez más habitado. Pilar también recibe mucha gente los fines de semana, se han ubicado en la zona, barrios cerrados y casas para fin de semana, clubes donde se practican diversos deportes, además La Liga de fútbol también ha radicado sus sedes convocando alrededor de 11.000 jóvenes de entre 18 y 35 años todos los fines de semana.

Importantes Universidades han abierto sus sedes en la zona como asimismo el Hospital Austral y sucursales de colegios privados de prestigio.

Es en esta zona donde se ha pensado en desarrollar el negocio de una cervecería.

Análisis de la competencia

Para analizar la competencia, se realizó un trabajo de campo del cual se recolecto la siguiente información:

- Ubicación: En este caso se identificaron 6 competidores, todos ubicados en distintos barrios del municipio.

- Volumen de venta: Se recolectó información sobre volumen de ventas para entender la cantidad de clientela que capta cada uno de los competidores. A partir de estos datos, se proyectó el volumen de ventas para este plan de negocios
- Estilos de cerveza: Se obtuvieron los estilos que más se consume en cada uno de los lugares visitados, con el fin de entender las diferencias entre los mismos y la respuesta del mercado a las mismas.
- Actividades: Se observó que tipos de actividades ofrecen los competidores con el fin de ofrecer una propuesta diferencial.

A continuación los datos obtenidos

Temple Brewery: Este grupo también es dueño de Temple Craft en Pilar.

T.B. esta cervecería está ubicada en la colectora Ramal Pilar en el 40,5KM. Este lugar funciona como fábrica y bar al mismo tiempo. Ofrece un recorrido por la fábrica con el fin de que los clientes puedan observar como es el proceso de elaboración. Actualmente, vende 1000 litros por semana y las variedades que más trabaja son Golden, Honey e Ipa.

En tanto Temple Craft tiene un local ubicado en el shopping Torres del Sol (Colectora Ramal Pilar 50km). Esta cervecería consume, 800 litros por semana y los estilos que más trabaja son Honey, Golden y Sout.

Antares: es una de las cervecerías artesanales más grande del país. Este local está ubicado en la colectora Ramal Pilar en el km 51. Trabaja principalmente como cervecería pero también tiene un menú amplio de comidas. Actualmente, vende 900 litros por semana y las variedades que más trabaja son Honey, Scottish e Ipa

Henrys: Esta cervecería está también ubicada en el Shopping Torres del Sol. Ellos también son productores de cerveza, su marca es Lather. Aquí se venden 550 litros por semana, no es un volumen muy alto porque tiene una fuerte salida de coctelería. Los estilos que más trabajan son la Honey, IPA y Scottish.

Jarva: Esta cervecería está ubicada en 12 de Octubre 2961, km 42 de Ramal Pilar. Ellos también producen su propia cerveza. Combinan la cerveza con la venta de hamburguesas y pizza. Venden 700 litros por semana y los estilos que más trabajan son la American Pale Ale, Scottish y la IPA.

Quiquia: está ubicada en El Callao 100, Villa Rosa, Pilar. Esta cervecería también produce su propia cerveza pero también vende cerveza de otros productores. Venden 600 litros por semana y los estilos que mejor trabaja son Honey, IPA y Golden.

Modelo de Negocio (CANVAS)

Para el planteamiento del negocio que se quiere desarrollar se utilizará el modelo CANVAS que es una estrategia presentada por los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro Business Model Generation (2010) para plasmar un plan de negocios y tener una visión global más sencilla y rápida del mismo, es la más utilizada a nivel mundial.

El mismo autor explica en su libro que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que interactúan y se interrelacionan entre sí y reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos, se puede aplicar a cualquier empresa y se adapta a cualquier tipo de estrategia empresarial.

Básicamente se plasma la forma en que se opera, construye y genera valor al negocio. Es decir, que elementos interrelacionados hacen de esta idea un negocio diferenciado de la competencia.

En él se especifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos, como asimismo los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, es interesante y enriquecedor poder determinar las alianzas necesarias para operar y poner en marcha la empresa.

Los nueve módulos y su aplicación implican responder preguntas clave, aquí se presenta un gráfico del modelo que se irá desarrollando en el transcurso de este planteamiento de un nuevo negocio

Aliados Clave Proveedores Cámara de Cerveceros Artesanales Cerveceros Argentinos Influencers	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> Consumo responsable Capacitaciones Selección de proveedores Surtido de actividades 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> Calidad Sustentabilidad Actividades lúdicas Capacitaciones 	Relación con el Cliente <ul style="list-style-type: none"> Trato personalizado (Consumo Responsable) Atención Personalizada (Mozo – Autoservicio) 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> Jóvenes entre 18 y 35 años Ambos sexos Poder adquisitivo medio, medio-alto Sociables, curiosos, que se preocupen por su bien estar físico y tengan algún compromiso con el cuidado del medio ambiente
Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> Personal Capacitado Calidad del Producto Variedad de estilos 	Canales <ul style="list-style-type: none"> Único y Directo 			
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> Personal Alquiler Mercadería Promoción 		Estructura de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Venta de Cerveza y comida 		



 Universidad de
San Andrés

Propuesta de Valor: Este primer punto plantea que necesidad o problema resuelve o satisface el negocio, es decir el valor agregado del producto que marca la diferencia con la competencia. Que beneficios tendrá el cliente que tenga como resultado la elección de Meeting Beer entre las demás cervecerías.

La propuesta de Meeting Beer se concentra principalmente en generar una conducta responsable de consumo en un contexto sociable, con múltiples actividades y con la posibilidad de obtener o mejorar conocimientos sobre cerveza. Cuando se habla de consumo responsable se tienen en cuenta dos vertientes, por un lado que el cliente pueda conocer y por lo tanto saber elegir entre cervezas de

alta calidad con sustentabilidad en todo el proceso de elaboración y al mismo tiempo reconocer las virtudes que el consumo de la cerveza tiene para su salud como también aquellos riesgos que el abuso produce como efectos negativos

El negocio comprende múltiples actividades concentradas en un mismo lugar, creando un ambiente relajado y accesible.

El cliente podrá consumir las mejores cervezas del mercado a un precio accesible (promedio), acceder a juegos y actividades artísticas que permitan distender el momento y consecuentemente extender el tiempo de consumo, no necesariamente en cantidad sino en calidad y por último la posibilidad de escuchar y aprender de los mejores cerveceros y especialistas del mercado sobre distintas temáticas que le permitirán la toma de decisiones sobre el propio consumo pero con la libertad que sólo da el conocimiento.

Segmento de mercado: en esta instancia el modelo se enfoca a determinar el segmento de población al que estará destinado el negocio. Para eso hay que tener en cuenta distintas variables como sexo, edad, poder adquisitivo, entre otros.

Este negocio estará enfocado en jóvenes de entre 18 y 35 años, de ambos sexos, con un poder adquisitivo medio alto y alto.

Se denomina clase media alta cuando los ingresos superan los \$45.000 mensuales y clase alta aquellos que superan los \$145.000 mensuales, por familia, estos grupos corresponden al 45% y 5,5% del total de la población respectivamente, según un relevamiento de W.Consultora.

Personas que les guste socializar, participar e interactuar, curiosos, que puedan ir solos o acompañados y que encuentren un lugar donde compartir, desde lo lúdico, la música o el arte. Un lugar donde distenderse, sentirse cómodos y conocer otras personas compartiendo actividades. El espacio tendrá también un lugar para aquellos que les guste estar al aire libre y un segmento más silencioso y apartado para las capacitaciones.

Canales: En este módulo se detallarán los mecanismos o estrategias que el negocio utilizará para alcanzar y comunicar, al segmento de potenciales clientes, el producto.

La distribución será única y directa, sin intermediarios, desarrollándose en el mismo lugar.

Meeting Beer utilizará distintos mecanismos de comunicación.

Anticipará su llegada al mercado de Pilar desde las redes, especialmente Instagram, recogiendo inquietudes y propuestas de los potenciales clientes a fin de agregar alternativas que tengan el mayor consenso posible y que reflejen las necesidades y preferencias. Estar atentos a dar respuestas consensuadas y escuchar en forma sistemática al cliente, será una primera y primordial acción de responsabilidad social, ya que llevará al intercambio y creación de vínculos de fidelización.

Para la apertura se contratará a Grupo Mass (agencia de comunicación) con la idea de convocar a un seleccionado grupo de influencers en el área de la cerveza, a fin de plantear el proyecto y escuchar propuestas, de esta manera se busca afianzar la comunicación en forma permanente, ya luego se irán comunicando los cambios basados en las propuestas, intentando así llegar al segmento al que se apunta y hacerlo partícipe del negocio

La creación de una cuenta propia de Instagram, donde se podrá tener una comunicación fluída y básicamente con permanente feedback a fin de integrar las ideas posibles de llevar a cabo de los clientes y proveedores, en una búsqueda permanente de excelencia y sustentabilidad. Tanto Instagram como otros canales servirán para hacer conocer los eventos especiales, happy hours, capacitaciones, bandas de música, actividades relacionadas al arte etc.

Además, se invertirá en pautas una vez por semana, de esta manera el alcance será mucho más amplio (calculando alrededor de 20.000 usuarios/potenciales).

Relación con nuestros clientes: Se refiere a las tácticas para atraer, mantener y retener a los clientes. En el punto anterior se especifica como la comunicación por

redes pretende ser un lugar de retroalimentación permanente entre el negocio y sus clientes, buscando modificar, agregar, sustituir etc. todo aquello que el cliente considere que mejora la relación con el negocio, la flexibilidad para el cambio y la sustentabilidad serán los sostenes de la relación con los clientes.

De allí que el modelo de negocio considera como central un trato personalizado y cercano. Se hará foco en que los consumidores tengan un consumo responsable como ya se dijo anteriormente, no sólo en calidad sino también en cantidad.

A diferencia de las principales cervecerías que son de auto-servicio, en este caso el cliente tendrá ambas opciones de auto-servicio como también de recibir una atención personalizada, es decir que habrá mozos atendiendo cada mesa. Esto evitará y desconcentrará la gente cerca de la caja, las largas colas haciendo todo el proceso más fácil y pudiendo elegir el cliente aquel modo que más le satisfaga.

Volviendo al punto principal, se hará hincapié en el consumo responsable de los clientes, por lo que se ofrecerá agua y/o café sin cargo para aquellos conductores asignados.

Modelo de ingresos: La fuente de ingresos provendrá exclusivamente de la venta de productos, que obviamente será la cerveza a la que se le agregarán snacks y comida rápida. Los mecanismos de pago serán tarjeta y en efectivo, para mayor comodidad.

Todo el resto de los ammenities y cursos de capacitación, como asimismo el agua y/o café para aquellos designados para conducir no entrarán como fuente de ingresos sino como servicios que amplían el valor del negocio y lo diferencian de su competencia.

Recursos claves: elementos financieros, físicos, intelectuales y humanos más importantes para que el modelo de negocio funcione. Los recursos clave para que funcione el negocio parte de la combinación de los siguientes factores:

- Personal capacitado
- Calidad de la cerveza

- Variedad de estilos de cerveza

Actividades clave: Cuales son los elementos centrales para que la empresa empiece a generar dinero.

Las actividades clave son:

- Presentaciones de los mejores y más reconocidos cerveceros locales
- Selección de proveedores
- Surtido de actividades para realizar

Socios clave: Los proveedores son quizá el socio con mayor importancia en el negocio que se propone, pero se considera fundamental agregar a la Cámara Argentina de Cerveceros Artesanales y al grupo de investigadores que trabajan conjuntamente con ellos a fin de reasegurar la excelencia en el producto y el estar permanentemente informado sobre las novedades y aunque parezca paradójico en este proyecto de negocio también se considera al cliente como socio clave, especialmente los influencers ya que aportarán ideas nuevas, críticas constructivas formando parte del conjunto del negocio.

Estructura de costos: Los costos más significativos de la empresa son:

- Personal
- Alquiler
- Mercadería
- Promoción

Capítulo 3: Operaciones

Las operaciones dentro de una empresa son aquellas actividades necesarias para crear un producto o generar un servicio. En este caso, Meeting Beer requiere de operaciones esenciales para alcanzar las metas propuestas, que básicamente

pretenden ofrecer un servicio diferencial proponiendo un lugar de encuentro, para compartir diversas actividades, mientras se toma cerveza y se come algo.

La construcción de marca es una de las etapas más importantes en el desarrollo del negocio. Aquí se construye el valor diferencial que tiene que ver con la puesta en marcha de un local que tenga como eje la responsabilidad social desde el compromiso con el medio ambiente, la concientización del consumo, la priorización de compartir y pasarla bien, encontrarse para tomar las mejores cervezas y al mismo tiempo poder jugar, aprender e incluso participar desde actividades musicales o de arte.

Estos son los valores sobre los que se pretende construir la marca. Una de las metas más importantes y diferenciales que tiene esta cervecería es el hecho de convocar gente para socializar, que lo perciban como su lugar de encuentro donde pueden jugar, aprender, participar y divertirse en un marco responsable de consumo.

La construcción de la marca bajo el concepto de “prioriza la calidad sobre la cantidad” puede ser contradictorio, sin embargo el punto no es evitar el consumo sino el consumo desmedido para que de esta manera puedas disfrutar el momento, aprendas, socialices y cuides el medio ambiente disfrutando de las mejores cervezas del mercado y de productos orgánicos.

En segundo lugar, la relación con los proveedores, uno de los aliados más importantes de Meeting Beer por varios motivos, ellos son quienes proveen el producto y se buscará y seleccionará a aquellos fuertemente comprometidos con la sustentabilidad de los recursos.

Ellos también pueden ser los capacitadores en los valores de la cerveza artesanal como alimento y producto saludable, como fue históricamente, cursos que pueden ser compartidos por los expertos investigadores del CONICET y la Cámara de Cervezas Artesanales, como ya se vienen dando en diferentes puntos del país.

El tema de capacitación en diversos aspectos está estrechamente relacionado con la responsabilidad social empresarial de Meeting Beer, negocio que prioriza el

compromiso con la comunidad local no sólo para generar nuevos puestos de trabajo, tanto directos como indirectos, sino además para que el lugar de encuentro genere alternativas que, al unísono de beber cerveza se alterne con otras actividades creativas, donde tanto jóvenes, adultos y padres sepan que están siendo cuidados, tanto por la calidad de los productos como por el acento puesto en calidad no en cantidad. Se agregará un control específico de alcoholemia cuando las circunstancias lo requieran, para lo cual el local contará con sistemas simples para realizarlo. Creando una sinergia entre clientes y personal en búsqueda de la excelencia en todos los aspectos de la experiencia.

Capítulo 4: Herramientas de análisis

En el presente plan de negocios se van a utilizar distintas herramientas de análisis con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el proyecto planteado. Para ello, en primera instancia se utilizará la matriz FODA. A partir de esta herramienta se podrá analizar e identificar las oportunidades y amenazas, como también las fortalezas y debilidades tanto internas como externas del negocio.

En segundo lugar, se hará un análisis de las cinco fuerzas de Porter (poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores) con el fin de entender y analizar la competencia, y a partir de los resultados establecer una estrategia de negocio.

Asimismo, también se realizará un análisis de marketing considerando 4 variables de análisis: producto, precio, promoción y plaza. Para complementar este análisis también se tendrá en cuenta los conceptos planteada por Robert Lauterborn (1990), Consumidor, Costo, Conveniencia y Comunicación.

A partir de todos los resultados que estas herramientas arrojen se adoptará un plan de marketing para el negocio en desarrollo.

Por último, se detallará el plan financiero que tendrá el negocio. Para este análisis se tendrá en cuenta una inversión inicial, plan de financiación, análisis de costos, análisis de ingresos y Cash Flow.

FODA

La matriz FODA fue creada por Albert S. Humphrey y es una herramienta que permite desarrollar un plan de ejecución estratégico a partir de un análisis interno y externo de la empresa. Para el desarrollo del mismo se tiene en cuenta variables internas del negocio (fortalezas y debilidades) que parten de decisiones y acciones que nacen dentro de la empresa, y externas (oportunidades y amenazas) que no dependen de la empresa si no de factores exógenos al negocio.

Fortalezas

Meeting Beer es un nuevo concepto de cervecería que se distingue de las tradicionales cervecerías básicamente por tres ítems centrales: Calidad, Experiencia de Consumo y Responsabilidad.

En primer lugar las tradicionales cervecerías, en su gran mayoría, trabajan con productores artesanales que no mantienen ningún margen de sanitización en el proceso de elaboración. Actualmente en Argentina se están lanzando proyectos para regularizar este nuevo mercado que permita mayores controles de seguridad higiénica y bromatológica, lo que se ha desarrollado en capítulos anteriores, mostrando como la actividad privada se va sumando a la pública y a instituciones de investigación para una mejora continua del producto cerveza artesanal.

Considerando estas premisas que ya están en marcha en el país, Meeting Beer ofrecerá cervezas de aquellos productores que tengan un reconocimiento nacional e internacional y también que estén comprometidos y alineados con los estándares de elaboración de una cerveza.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) es un organismo público que se encuentra bajo la órbita del Ministerio de Agricultura y que también ayuda a regular estos estándares. En el 2017 INTA firmó un convenio con Cerveceros Argentinos (grupo compuesto por los principales cerveceros, malteras, productoras y comercializadoras de cebada del país) con el fin de colaborar en el proceso de cultivo de la cebada y en establecer conductas adecuadas de higiene en el proceso de elaboración. Con esta información Meeting Beer ofrecerá en términos de calidad y sustentabilidad las mejores cervezas del mercado. Esta distinción hará una diferencia significativa en términos de calidad de producto y percepción de marca por parte del cliente al verificar todos estos términos de selección.

Asimismo Meeting Beer ofrecerá distintas actividades gratuitas como:

- Beer Pong
- Pool
- Ping Pong
- Juego de preguntas
- Jenga
- Mesas de truco
- Oportunidad para bandas de música
- Espacios para muestras de arte
- Servicio de café y agua para los que deban conducir

Estas actividades serán un valor agregado para los clientes que quieran complementar un encuentro con amigos, de esta manera podrán divertirse y disfrutar con la posibilidad de distintas alternativas.

Por último en cuanto a la responsabilidad social, Meeting Beer estará ligado estrictamente al consumo responsable de alcohol. Dentro del local cada mozo tendrá un medidor portátil de alcoholemia que se ofrecerá a cada conductor asignado para prevenir cualquier tipo de accidente. La Dirección General de Seguridad Vial, junto con el SAME y las fuerzas de seguridad establecen que el máximo permitido para conducir es de 0,5 g/l (gramos de alcohol por litro de sangre). En el caso de que algún cliente exceda este nivel de alcohol permitido, tendrá a disposición agua o café.

Debilidades

Meeting Beer como primer emprendimiento de quien presenta este proyecto de negocio tiene como primera y clara debilidad la falta de experiencia. Este punto es importante ya que en un negocio tan competitivo donde surgen nuevos competidores constantemente es importante no cometer errores y tomar las decisiones correctas. La falta de experiencia y la falta de conocimientos en el rubro, a pesar de que se ha investigado el tema, son factores que se suman a la debilidad. También la inexperiencia en el manejo del personal y la selección del mismo, se agrega a lo anterior. El armado de un buen equipo es fundamental para conseguir los resultados deseados, que esté capacitado, incentivado y comprometido con la causa. De no ser así, esto perjudicaría la atención hacia los clientes y el orden y control del negocio. Por eso es tan importante al análisis exhaustivo del mercado y la conciencia de la propia debilidad para pedir el asesoramiento necesario en cada una de las etapas a desarrollar para llevar adelante el negocio con éxito, como asimismo seleccionar personal con experiencia que pueda orientar en determinados momentos o decisiones, en el caso contrario el negocio podría fracasar.

Oportunidades

Como ya se mencionó previamente en el desarrollo del plan de negocio, una de las oportunidades más claras que ofrece el mercado es la tendencia y crecimiento constante de las cervezas, y particularmente, de las artesanales. El mercado artesanal está creciendo un 30% anual y se están creando nuevos polos cerveceros en todo el país. Este crecimiento como cualquier mercado va a llegar al punto de inflexión, sin embargo actualmente el consumo de cerveza anual en argentina es de 41 litros per cápita, de esos litros 1,5 son de cerveza artesanal. Esto es importante destacar, ya que la cerveza artesanal todavía no tiene el alcance ni la capacidad de producción para abastecer toda la demanda. La preferencia por los productos orgánicos y con compromiso social es también una tendencia en aumento en todos los ámbitos.

Amenazas

Al ser un mercado en desarrollo, existen muchas posibilidades que se incorporen nuevos competidores. Actualmente, y específicamente en los principales polos cerveceros como Palermo o San Telmo, por ejemplo, abren y cierran constantemente cervecerías, todas son homogéneas sin valor agregado que las distinga y haga del lugar un sitio especial al que se quiera volver, la oferta supera la demanda. Esto puede ser una amenaza para Meeting Beer en el caso de que se instale nuevas cervecerías en Pilar con mayores inversiones y que también ofrezcan calidad, precio y alternativas de actividades.

Otra amenaza que se puede identificar es la falta de conocimiento de la cerveza artesanal. En este caso resultará fundamental la comunicación de Meeting Beer en cuanto a la calidad de sus productos para que los clientes o potenciales clientes entiendan que cerveza se comercializa en este lugar y porqué se diferencia de cualquier otra. Entonces el desconocimiento o ignorancia del consumidor puede ser una amenaza si no percibe la diferencia entre un producto u

otro y será tarea del negocio hacer una bandera de la calidad y de la responsabilidad en todas sus acciones.

5 Fuerzas de Porter

Este modelo creado por Michael Porter permite analizar el nivel de competitividad del mercado y a partir de esto generar una estrategia para el negocio.

Amenaza de nuevos competidores: ALTA

- Es un mercado en pleno desarrollo y viene creciendo a un 30% anual. Esto indica que las probabilidades de que aparezcan nuevos competidores en la misma zona es alta.
- Acceso a los mismos proveedores. Existen muchos y muy buenos productores de cerveza.
- Mercado muy rentable para inversores
- Polo poco desarrollado y con mucho potencial.

Rivalidad entre los competidores: MEDIA

- Baja cantidad de competidores en la zona
- Competencia de precios
- Competencia en costos
- Diferenciación en productos
- Diferenciación en la integración de lo lúdico.

Amenaza de productos sustitutos: ALTA

- Otros tipos de bares/ restaurantes, en este sentido Pilar está muy desarrollado en oferta gastronómica.
- El mercado de ciertas cervezas industriales que compiten fuertemente con las artesanales.

- Los costos de las cervezas industriales que en términos generales son de menor valor relativo.

Poder de negociación de los proveedores: MEDIA

- Actualmente, en el mercado interno, hay muchos buenos productores de cerveza que comercializan sus productos a través de distribuidoras a lo largo y ancho del país.
- Competencia de precios: los grandes productores ofrecen precios similares.
- Costo de cambiar de proveedor es bajo (dependiendo de la negociación)
- Canal de venta: se vende directo o por distribuidor

Poder de negociación de los clientes: Medio

- No existen propuestas similares en Pilar, es decir, una cervecería que trabaje las mejores cervezas del mercado, que tenga un compromiso social y sustentable y que complemente el espacio con otro tipo de actividades como ya se mencionó anteriormente.
- Interés por aprender y entender sobre el producto
- Sensibilidad de precio puede afectar la decisión del cliente entendiendo que hay otras ofertas cercanas.
- La consideración por parte de los clientes que la cerveza artesanal es una delicatessen, que se debe disfrutar.

Estas variables mencionadas serán consideradas en una forma dinámica y con un permanente feedback que permita modificar, agregar, sustituir todo aquello que vaya surgiendo del intercambio con los diferentes grupos de interés, en un camino que busque la excelencia en cada una de sus etapas y la mejora continua.

Plan de Marketing

Producto

“Un producto puede ser un objeto, un servicio, una persona, una idea, un lugar o una organización” (Kotler, Brown, Adam, Burton & Armstrong, 2007)

En Meeting Beer este punto es fundamental para el negocio y la principal diferenciación con respecto a los competidores. El producto que se va a ofrecer comprende dos condiciones fundamentales: En primer lugar, se van a comercializar aquellos productos que con seguridad ofrezcan los mejores estándares, premiados por alguna organización o competencia nacional o internacional. Y que estas competencias sean reconocidas y están respaldadas por los principales catadores, productores y referentes del mundo cervecero.

En segundo lugar, serán seleccionados aquellos productores que tengan un compromiso claro con la sustentabilidad en los campos de siembra y cumplan con los requisitos de higiene y bromatología.

Los estilos y productores que se van a ofrecer son:

- MINGA: American Sout y German Pils en Copa Cervezas de América
- CHEVERRY: Barley Wine y Session IPA en Copa Cervezas de América
- ANTARES: American IPA (South Beer Cup III) y Scottish (South Beer Cup III)
- BAUM: Honey
- BERLINA: Imperial Sout (Copa Sudamericana de Cervezas), Strong Scotch Ale (Copa Cervezas de América)
- PATAGONIA: Weisse, Amber Lager, Bohemian Pilsener

A este primer listado se le irán agregando las nuevas cervezas que surjan en el mercado como referentes de calidad y responsabilidad social, de allí que baluartes tendrá como aliados estratégicos a la Cámara Argentina de Cervezas Artesanales

y a las organizaciones de investigación que colaboran para lograr la sustentabilidad y la más alta calidad en la producción de cervezas artesanales tales como el INTA, el INTI, CONICET, Universidades etc.

Será un lugar privilegiado donde las mejores cervezas artesanales que salgan al mercado tendrán la oportunidad de ser conocidas y probadas por los clientes del local.

Presentación y Servido

Cada estilo o tipo de cerveza, estará servido en un vaso particular que corresponda a su idiosincrasia. Así por ejemplo la cerveza Amber Lager se servirá en una tulipa, IPA glass en el caso de una IPA o Session IPA y una Pinta Nónica en el caso de una Strong Scotch Ale.

Teniendo en cuenta la forma en que la cerveza se sirve, es muy importante tener en cuenta algunas variables:

- Servir la cerveza en una temperatura entre 1 y 5 grados
- Verificar la limpieza del vaso: cualquier partícula que este dentro del vaso puede dañar o modificar el gusto.
- Que tenga tres centímetros de espuma, con el fin de intervenir la entrada de cualquier partícula y aire.

Cada estilo de cerveza responde a un tipo particular de comida, esto depende de la composición e ingredientes que tiene cada cerveza. Por ejemplo, Patagonia Weisse es una cerveza tipo Belgian Witbier con trigo de cremosidad y acidez característica y es así como se complementa muy bien con platos como ceviches y escabeches. Su aroma cítrico, dado por las cáscaras de naranja usadas en su elaboración, la hacen ideal para platos cítricos como Lemon Pie o cremas de naranja y otros postres de este estilo.

En cuanto a los estándares de ejecución, se refiere a cómo está comunicadas cada estilo de cerveza. Meeting Beer ofrecerá 12 tipos de variedades de cerveza. Es importante que cada estilo esté bien comunicado tanto en la carta como también en la pizarra. En cada uno se detallará el IBU (grado de amargor de cada

cerveza), graduación de alcohol y una descripción romántica que indica las características generales de cada estilo (Por ejemplo: en el caso de la Weisse, Estilo lager, combina trigo y lúpulo, color dorado suave y con aroma a frutas cítricas).

Actualmente es muy importante para los clientes encontrar variedad en cuanto a los estilos de cerveza. Es por eso que Meeting Beer ofrecerá una amplia variedad de estilo para todos los gustos. En tanto para los que no consuman cerveza ya sea por una condición de salud o por gusto también se ofrecerá algunos tragos de cocktelería clásica como Fernet, Campari, Vodka y Whisky con sus respectivos disolventes.

Este producto principal estará también acompañado por una acotada carta de comidas. Estas van a ser:

- Ensaladas
- Hamburguesas
- Nachos
- Papas fritas
- Picadas



Precio

Meeting Beer en cuanto a precios se va a posicionar en el promedio. Para establecer un precio competitivo se realizó un estudio de mercado de los principales competidores de la zona. Para este estudio se tomó en cuenta los 6 competidores referentes que están en Pilar.

Lugar	\$
Antares	110
Henrys	100
Temple Craft	110
Jarva	90
Quiquia	90
Temple Brewery	90
Promedio	98,3

Meeting Beer como ya se mencionó, se posiciona en cuanto a precios en la media. Se entiende que es un precio competitivo y no excluye a ningún potencial cliente entendiendo un segmento con poder adquisitivo medio, medio-alto.

Al fijar este precio, se tomó en cuenta el margen de rentabilidad al producto y también el posicionamiento de marca. Al comercializar un producto de calidad hay que ser muy preciso con el precio ya que un precio alto podrá posicionar muy bien la marca pero no conseguir el volumen que se estima de ventas y viceversa. El precio fijado por pinta y media pinta posicionan al producto/marca con una buena imagen. Generalmente los precios bajos no están asociados a la calidad. La calidad del producto es el eje central de este negocio, sin embargo el precio no es alto para no perder volumen.

Cabe destacar que el posicionamiento de marca no solo va a estar atado a la calidad del producto y al precio, sino básicamente a la cultura que fomenta el negocio. La idea de generar un negocio sustentable, comprometido con el medio ambiente y la sociedad, ayuda al posicionamiento de marca.

Plaza

El lugar donde se va a desarrollar el negocio es uno de los puntos clave para el éxito del mismo. Pilar como ya se mencionó anteriormente es una zona con muchos habitantes y en pleno desarrollo. Durante toda la semana y específicamente los fines de semana, Pilar convoca miles de jóvenes que se trasladan para hacer algún deporte, por placer, por estudio o porque tienen casa de fin de semana. Actualmente Pilar se relaciona con un ambiente de poder

adquisitivo alto, dado la cantidad de barrios cerrados, country clubs y complejos que hay.

Actualmente es un polo cervecero con mucho potencial y poco desarrollo ya que existen 6 referentes, de los cuales 2 son grandes y reconocidos productores.

Promoción

La promoción o comunicación es el medio o herramienta que la empresa utilizará para alcanzar a los clientes y potenciales clientes con un mensaje claro y convocante.

En primer lugar, el boca a boca será el contenido más fiel para comunicar la apertura. En un principio la intención será generar expectativa por parte del público entendiendo que algo bueno y grande esta por abrir en Pilar. La idea es generar expectativa, que la gente sepa que se abrirá una cervecería pero con características diferentes a todo lo ya conocido.

El día de la apertura se contratara a Grupo Mass con el fin de generar una importante convocatoria de gente y que distintos influencers suban fotos del lugar recomendándolo y trasmitiendo el compromiso principal Meeting Beer de consumo responsable

En segundo lugar, una vez que esté más avanzado el proyecto se creará una cuenta de Instagram. Aquí se comunicarán las noticias, eventos, promociones, happy hours de Meeting Beer. Puede también crearse un lugar específico en Facebook para el intercambio de opiniones, que los clientes puedan subir sus propias fotos en el lugar, citarse para los encuentros, en síntesis crear vínculos que tengan como lugar de encuentro Meeting Beer.

Finalmente, Meeting Beer se asociará a organizaciones como Cerveceros Argentinos, Somos Cerveceros y grupos comprometidos con el medio ambiente con el fin de comunicar y fomentar el consumo responsable y la sustentabilidad del medio ambiente a quienes se invitará especialmente para que conozcan el lugar y

compartan sus experiencias. De esta manera, la empresa ratificará el compromiso que tiene y generará fidelidad y empatía con aquellos clientes que apoyen este movimiento.

Consumidor, Costo, Conveniencia, Comunicación

Robert Lauterborn habla del concepto de las 4C. En este modelo el autor plantea la idea de que no es suficiente darle un producto al cliente, sino que es necesario identificar que necesidades hay que satisfacer. Anteriormente se desarrolló las 4Ps como herramienta del marketing mix que pretende ayudar a describir de qué manera se va a desarrollar el producto. En esta instancia se hará foco en las necesidad que los clientes necesitan satisfacer y de qué manera quieren hacerlo.

Consumidor

Es importante identificar cuáles son las necesidades de los clientes para ofrecer un producto, de lo contrario éste no se venderá si el público no lo requiere o al menos, costará mucho imponerlo.

Actualmente existen muchos productores de cervezas artesanales que producen sus cervezas en sus casas o establecimientos, y no mantienen ningún margen de sanidad ni control bromatológico. Por este motivo, tanto las organizaciones como Cerveceros Argentinos como también la Cámara Argentina de Cerveceros Artesanales trabajan para mejorar constantemente el producto. Por eso, en el desarrollo de este plan se hizo mucho hincapié en la calidad del producto. Como ya se demostró anteriormente, el consumidor hoy en día está buscando cada vez más la calidad en los productos. Este negocio intenta satisfacer al consumidor en este sentido, ofreciendo las mejores cervezas del mercado, y que cumplan con todos los procesos de higiene a lo largo de toda la línea de producción. Esto estará respaldado tanto por los controles de bromatología municipales que reciben

una vez por mes, pero básicamente por el reconocimiento que los premios que reciben como prueba de la calidad del producto.

Otra necesidad que identifica el negocio es la idea de incorporar nuevas actividades. Actualmente, como ya se mencionó anteriormente, la gran mayoría de las cervecerías tradicionales no ofrecen ninguna actividad. En Meeting Beer el cliente podrá no solo disfrutar de las mejores cervezas del mercado sino que también tendrá la opción de divertirse con distintas actividades ya sean lúdicas, musicales o artísticas, donde podrán ser los mismos clientes participantes de las mismas, se agrega además las capacitaciones que permitirán tanto a los empleados como a los clientes entender más sobre cerveza.

Todas estas actividades pretenden generar más incentivos para compartir momentos gratos que difícilmente encuentren en otro espacio.

Costo

Es importante destacar dos tipos de consumo dentro de una cervecería, primero aquellos que permanecen parados o bien jugando y aquellos que consumen además de cerveza alguna comida y permanecen sentados y otras opciones mixtas.

Meeting Beer, ofrecerá una atención distinta a la mayoría de las cervecerías, tendrá una atención personalizada para aquellos que estén sentados, donde el mozo se acercará y ofrecerá su atención para cualquier cosa que el cliente quiera. Y para aquellos que se queden parados o jugando tendrán también la opción del auto servicio, es decir, acercarse a la caja, pedir y retirar el pedido por la barra. Estarán muy definidas las dos modalidades de consumo, para aquellos que quieran el auto servicio y aquellos que prefieran ser atendidos.

Conveniencia

El espacio ofrecerá diferentes rincones y lugares para que las diversas preferencias de los clientes puedan ser satisfechas, por lo tanto se contemplarán las necesidades de silencio o música, de juego o conversación en un espacio múltiple.

Meeting Beer, se ubicará en un lugar estratégico en Pilar, que tenga fácil acceso y con espacios para estacionar, que haya una parada de colectivo cerca y sea segura e iluminada. El Partido de Pilar tiene la particularidad que las distancias para llegar a un lugar a otro son largas.

Además ofrecerá dos espacios, uno interno y otro externo, ambos climatizados para enfrentar cualquier temperatura.

Comunicación

Mediante la comunicación el negocio promueve y divulga las ventajas y beneficios que el mismo ofrece, informa y persuade sobre las ventajas comparativas, especialmente sobre sus características participativas.

Meeting Beer, como ya se mencionó anteriormente, utilizará como medio de comunicación principal Intagram. A través de este medio Meeting Beer publicará las novedades del negocio, Happy Hours, eventos, posibilidades que los mismos clientes puedan eventualmente ofrecer tales como bandas, exposiciones de fotografía o pintura entre otras cosas. Se optó por este medio de comunicación al ser uno de los más usados por los jóvenes hoy en día y además por la facilidad o accesibilidad que ofrece este producto para alcanzar al segmento de clientes que pretende el negocio. Estas herramientas permiten identificar la clientela por geolocalización, preferencias y seguidores y básicamente por formas alternativas de participación.

Capítulo 5: Equipo

Rodrigo Fernández Llanos será el único socio fundador de Meeting Beer cumpliendo el sueño de aportar algo a la sociedad y emprender un negocio propio.

Actualmente ha terminado de cursar la carrera Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Trabaja en Cervecería y Maltería Quilmes como supervisor de ventas. También tuvo una experiencia laboral en el ámbito público, específicamente en el Consejo Escolar de Pilar como asistente de Tesorería. Aquí

ayudó a mejorar la calidad educativa de las escuelas públicas del municipio, aportando ideas de mejoramiento en la infraestructura de las escuelas con el fin de generar un espacio apto para que los chicos estudien. Como también, ayudó en la selección de proveedores de comida, mantenimiento y cuidado de las escuelas públicas.

Estas experiencias, si bien cortas, le permitirán estudiar el negocio y llevar adelante los diversos procesos que suponen su puesta en marcha, como asimismo asesorarse con expertos en el caso que fuere necesario.

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

A la hora de seleccionar el personal se tendrá en cuenta las experiencias laborales pasadas. En esta instancia de selección se valorará especialmente el nivel de experiencia en el rubro gastronómico, de esta manera se complementará las deficiencias e inexperiencia del dueño.

Como se puede observar en la estructura organizacional, el negocio tendrá 8 empleados. Este funcionará de Martes a Domingos de 18hs pm (hora de apertura) a 2hs (hora de cierre).

A continuación se detallarán las responsabilidades: de cada uno de ellos.

- Encargado: Es la autoridad máxima dentro del local. Sera responsable de la caja, controlar y cerrar, recibir a los proveedores (generalmente dos vez por semana a la mañana), controlar la entrada y salida de los empleados y responder ante cualquier inconveniente que surja..
- Responsable de salón: en el local se ocupará de la barra y de atender a los que se acerquen a ella. Luego tendrá a cargo la reposición de barriles.
- Responsable de cocina: Chef que estará a cargo de todo lo que ocurra dentro de la cocina, controlando la calidad y presentación de los diversos productos como asimismo el tiempo transcurrido desde el pedido hasta la concreción de la entrega en la mesa o barra.
- Cocinero auxiliar apoyar la tarea del chef en lo que el mismo considere necesario.
- Mozos: estarán a cargo del servicio: levantar los pedidos y alcanzarlos a cada uno de los mesas.
- Runner: Colabora en todas las áreas, toma pedidos y los alcanza como los mozos pero su prioridad es recolectar los vasos y platos usados preparar las mesas y colocar en ellas lo que sea necesario, por ejemplo servilletas..
- Asistente de cocina: como el nombre lo indica asistirá al cocinero en lo que respecto a la limpieza permanente de los utensilios de cocina y la vajilla del salón

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

En este segmento se presentará toda la parte financiera del negocio. Se detallará la inversión inicial, los costos, análisis de ingresos y el flujo de fondos (CashFlow).

Inversión inicial

Detalle	\$
Refacciones y decorado	1.500.000
Mobiliario	1.000.000
Chopera y Camara de frio	400.000
Elementos de Cocina	600.000
Vajilla	40.000
Capacitaciones	20.000
Diseño de Marca	50.000
Inauguracion	60.000
Habilitaciones	60.000
Caja inicial	900.000
Inscripcion y alta de la sociedad	45.000
Inversion Inicial	4.675.000

En este cuadro se puede ver el detalle de lo que se requiere para iniciar el negocio. La inversión inicial, como se ve detallada, es de \$4.675.000.

Refacciones y decorado, implica la obra en el lugar donde se va a desarrollar el negocio. Aquí se va a refaccionar el local y decorar al estilo de una tradicional cervecería artesanal donde abundará la madera y detalles de chapa oxidada, dejando espacios libres para exposiciones de fotografía, pintura etc.

En cuanto al mobiliario, se mandarón hacer 8 mesas comunitarias con 8 banquetas cada una y 20 módulos (cada módulo comprende una mesa y 4 sillas) de hierro y madera. Esto permitirá tener 144 personas sentadas.

La cámara de frío y la chopera es otro gran gasto que tiene Meeting Beer. Una cámara de frío para abastecer 12 canillas debe tener por lo menos (12m²) para ubicar los barriles conectados a las vías y los barriles de stock. Ya que el estudio realizado muestra que la media es de 10 canillas, oscilando entre 6 y 30, encontramos sólo un proyecto a desarrollarse en una zona ABC1, que proyecta poner 100 canillas.

Con este presupuesto se comprarán 1000 pintas. Cada una tiene un costo promedio de \$40, este número supera la capacidad de gente pero se estimó un 20% de rotura y de robo. La idea, como ya se mencionó anteriormente, es que cada estilo se sirva en su correspondiente vaso.

El personal va a recibir diversos tipos de capacitaciones en ventas, conocimiento de cervezas, primeros auxilios, responsabilidad social, etc. Esto requiere de una inversión de \$20.000 iniciales para luego replicarlas en forma sistemática. De esta manera el personal va a estar capacitado para generar más oportunidades de venta, entender sobre el producto ante cualquier consulta y finalmente ser parte del valor agregado que las acciones de responsabilidad social irán generando, como asimismo saber desenvolverse bien ante eventuales problemas que puedan surgir con algún cliente.

El diseño de marca comprende el logo con todas los usos que se decida dar al mismo, por ejemplo en los vasos, platos, servilletas, delantales, folletos, comunicación virtual, carteles externos e internos etc. Esto estará a cargo de un diseñador gráfico.

La inauguración se realizará con Grupo Mass. Esta empresa va a estar a cargo de convocar potenciales clientes, prensa e influencers, a fin de iniciarse apuntando al target adecuado para asegurar potenciales clientes desde el primer momento.

La habilitación se refiere a todas las cuestiones formales municipales que se requieren para el uso del espacio y comercialización de productos.

Por último, los gastos de inscripción y alta de la sociedad en la AFIP son formalidades para la constitución de la sociedad unipersonal.

Financiación

Este proyecto será financiado por el mismo socio fundador en un 50% con ahorros propios y un aporte/ préstamo tanto familiar como de amigos para completar el monto necesario.

Generalmente en este tipo de negocio no se requiere de una reinversión.

Inflación

Es importante destacar para las proyecciones que se estimará una inflación del 16% en 2019, 12% en 2020, 8% en 2021 y por último 6% en 2022. A partir de estas estimaciones se establecerán los ajustes de precios en Meeting Beer.

Costos Fijos

Detalle	\$
Alquiler	60.000
Sueldos	282.100
Gas/Luz/Agua	30.000
Seguro	5.000
Estudio Contable	7.000
Mantenimiento	5.000
Promoción	25.000
Internet	1.000
Capacitaciones	15.000
Limpieza	16.000
Beneficios	10.000
Expensas	4.000
Sanitizado	1.500
Maxirest	2.000
Total Mensual	463.600

Alquiler: Para estimar este valor se consultó a Vallier Consultores Inmobiliarios para entender el promedio de alquiler de un local con la capacidad que requiere

Meeting Beer. Se calculó entre locales de 190m², aproximadamente 120 metros cubiertos y 60 m² descubiertos.

Sueldos Brutos:

- Encargado: \$46.500 (\$30.000 Netos)
- Responsables: \$38750 (\$25.000 Netos)
- Mozos y cocinero: \$34.100 (\$22.000 Netos)
- Asistente de cocina y Runner: \$27.900 (\$18.000 Netos)

Mantenimiento: se refiere a los gastos diarios como por ejemplo un desperfecto eléctrico, plomero, arreglo de heladeras, cámaras, se calcula un gasto promedio mensual de \$5000 para este tipo de cosas.

Capacitaciones: como ya se mencionó, todos los empleados recibirán capacitaciones sobre la cerveza, primeros auxilios y ventas en forma permanente.

Limpieza: todos los días antes de la apertura se tercerizará personal para la limpieza para garantizar un espacio en perfecto estado, acorde con los productos.

Beneficios: se considerará también el costo de las comidas y bebidas para todos los empleados.

Sanitizado: es el cuidado y limpieza de las choperas, lo ideal es hacerlo al menos una vez al mes.

Maxirest: es el sistema que se utilizará para la facturación.

Este sistema le brindará al negocio un registro completo de ventas en todos los rubros, especificado por cada uno de los productos. Otra ventaja que tiene es que permite registrar horarios pico de ventas, que estilos de cerveza se vendieron más, y también se puede conocer que productos de comida o snacks fueron los de mayor consumo.

Estimación de la demanda

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	Total
Litros	3600	3700	3800	3800	3700	3600	3800	3850	3900	4000	4150	4200	46100
Cantidad de Clientes	4.800	4.933	5.067	5.067	4.933	4.800	5.067	5.133	5.200	5.333	5.533	5.600	61.467

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	Total
Litros	4250	4300	4350	4100	3800	3700	3900	3900	3950	4150	4200	4250	48850
Cantidad de Clientes	5.667	5.733	5.800	5.467	5.067	4.933	5.200	5.200	5.267	5.533	5.600	5.667	65.133

	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	Total
Litros	4300	4350	4400	4150	3850	3750	3950	3950	4000	4200	4250	4300	49450
Cantidad de Clientes	5.733	5.800	5.867	5.533	5.133	5.000	5.267	5.267	5.333	5.600	5.667	5.733	65.933

	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	Total
Litros	4330	4380	4430	4180	3880	3780	3980	3980	4030	4230	4280	4330	49810
Cantidad de Clientes	5.773	5.840	5.907	5.573	5.173	5.040	5.307	5.307	5.373	5.640	5.707	5.773	66.413

Aquí se puede observar una estimación de la demanda por cuatro años.

Estos números se basaron en el promedio estimado entre los 6 locales de venta de cerveza (ubicados en Pilar) que oscilan entre 4.000 L y 2.200 L por mes, lo que determina un promedio mensual de 3100 L.

La cantidad de litros que se consumen está relacionado con la estacionalidad del año. Como se puede observar, el primer y último trimestre son los 6 meses de mayor consumo de cerveza, esto se debe a que a mayor temperatura mayor consumo de cerveza. Luego a medida que baja la temperatura baja consecuentemente el consumo. Sin embargo en el mes de Julio se puede observar en ambos años un pequeño incremento en el volumen. Esto se debe a las vacaciones de invierno y el día del amigo. Este último junto con San Patricio son los días de mayor consumo de cerveza del año.

Se calcula potenciar más que el consumo per cápita, la cantidad de clientes que vayan al local y permanezcan como lugar de encuentro, ya que se ofrecerán alternativas únicas para la zona de Pilar.

Estado de Resultados

Estado de Resultados				
	2019	2020	2021	2022
Litros vendidos anual	46100	48850	49450	49810
Precio por litro	\$ 232	\$ 260	\$ 281	\$ 297
Ingresos por Cerveza	\$ 10.695.200	\$ 12.693.184	\$ 13.877.015	\$ 14.816.723
Cantidad de clientes que comen	36.880	39.080	39.560	39.848
Precio ponderado por comida	\$ 168	\$ 188	\$ 203	\$ 216
Ingresos por comida	\$ 6.203.216	\$ 7.362.047	\$ 8.048.669	\$ 8.593.700
Ingresos brutos totales	\$ 16.898.416	\$ 20.055.231	\$ 21.925.684	\$ 23.410.423
Impuesto - II.BB. (2,5%)	\$ -422.460	\$ -501.381	\$ -548.142	\$ -585.261
Ingresos netos de II.BB	\$ 16.475.956	\$ 19.553.850	\$ 21.377.542	\$ 22.825.162
Litros vendidos anual	46100	48850	49450	49810
Costo por litro	\$ 99	\$ 110	\$ 119	\$ 126
Costo totales cervezas	\$ 4.545.460	\$ 5.394.603	\$ 5.897.731	\$ 6.297.107
Cantidad de clientes	36.880	39.080	39.560	39.848
Costo ponderado por comida	51,62	\$ 58	\$ 62	\$ 66
Costo totales comida	\$ 1.903.746	\$ 2.259.387	\$ 2.470.109	\$ 2.637.377
Costos total de Merc. Vendida	\$ 6.449.206	\$ 7.653.990	\$ 8.367.840	\$ 8.934.484
Gastos de Adm y Grales	\$ 6.453.312	\$ 7.227.709	\$ 7.805.926	\$ 8.274.282
Utilidad antes de IG	\$ 3.573.438	\$ 4.672.151	\$ 5.203.775	\$ 5.616.396
IG (35%)	\$ 1.250.703	\$ 1.635.253	\$ 1.821.321	\$ 1.965.739
Utilidad Neta	\$ 2.322.735	\$ 3.036.898	\$ 3.382.454	\$ 3.650.658

Aquí se puede observar el estado de resultados de Meeting Beer. Como ya se mencionó, la estimación de la demanda se basó en los datos obtenidos por la investigación de campo de los 6 principales competidores en Pilar.

En cuanto a los ingresos por litro de cerveza, se estimó a partir de la cantidad de consumo promedio por cliente.

Se proyectó, a partir del trabajo de campo realizado, que el 60% de los clientes que van a las cervecerías comen alguno de las opciones que se ofrecen.

Se calcula aproximadamente que el 25% come hamburguesas, otro 25% papas fritas, el 10% ensaladas, 20% nachos y 20% picadas. Con estas estimaciones se calcula un promedio de venta de \$165,5 por persona sabiendo que las hamburguesas, las papas fritas, las ensaladas, los nachos y las picadas tienen un costo al público de \$180, \$100, \$150, \$220 y \$80 respectivamente.

Respecto a los costos, el costo por litro de cerveza es de \$85. Mientras que las comidas parten de \$25 nachos, \$70 picadas, \$30 ensaladas, \$35 papas fritas y \$55 las hamburguesas.

Flujo de Fondos

Flujo de caja	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Neta despues de IIGG		\$ 2.322.735	\$ 3.036.898	\$ 3.382.454	\$ 3.650.658
Inversiones	\$ -4.675.000				
Variacion en Capital de Trabajo		\$ -174.825,38	\$ -32.659,35	\$ -19.351,08	\$ -15.360,62
Flujo de fondos	\$ -4.675.000	\$ 2.147.909	\$ 3.004.239	\$ 3.363.103	\$ 3.635.297

VAN y TIR

VAN

Tasa de descuento 20,50%

Flujos descontados \$ 2.822.826

TIR

TIR 47%

El Valor Actual Neto (VAN) generado por este proyecto es de \$2.882.826. La tasa de descuento utilizada es de 20,5%. Esta tasa surge de generar un promedio sobre las tasas de inflación proyectadas y sumando 10 puntos. Esta tasa representa el costo de oportunidad de invertir en un bono en pesos ya que

generalmente esta es la tasa que se le aplica sobre la inflación. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno es de 48%.

Para este proyecto se estima un periodo de recupero de 19 meses, desde que comienzan las operaciones del negocio, es decir que a mediados del 2020 ya se estaría recuperando el total de la inversión inicial.

Capítulo 7: Aspectos legales

Para desarrollar este negocio será necesario entender todos los aspectos formales y legales que comprende la ley. A partir del cumplimiento de estos requisitos parte la puesta en marcha del negocio.

Primero: Inscribir la sociedad en la Inspección General de Justicia y en AFIP. El nuevo código civil y comercial aprobó la posibilidad de crear una Sociedad Unipersonal Anónima (Ley 19.550). Esto le permite al único socio separarse de su patrimonio y responder ante cualquier inconveniente con la inversión que dedicó a la sociedad.

Segundo: Registro de Marca (Ley 22.362). Este registro tiene validez por 10 años, esto le permite a la sociedad que ninguna otra empresa puede obtener el mismo nombre de fantasía.

Tercero: Registro Expendio Bebidas Alcohólicas (REBA), este documento es la habilitación municipal para la venta de bebidas alcohólicas.

Cuarto: Habilitación. Esta habilitación se generara una vez que estén aprobados los siguientes puntos.

- Certificado de Uso Conforme de Suelo
- Certificado de Bomberos de la Provincia de Buenos Aires
- Seguro de Emergencias Médicas

- Seguro de Responsabilidad Civil
- Libretas Sanitarias (Del personal)
- Parte de Bromatología

Todas estas formalidades son las necesarias para la puesta en marcha del negocio.

Capítulo 8: Riesgos

Toda puesta en marcha de un negocio conlleva riesgos que se deben tener en cuenta ya que podrían ser determinantes para el logro de las metas.

Consecuentemente es importante identificar cuáles son estos riesgos y generar planes o estrategias de acción para que el impacto de los mismos pueda ser minimizado.

Uno de los mayores riesgos del negocio es no realizar adecuadamente los cálculos de egresos e ingresos, en especial en el momento de inicio, para luego ir ajustando a medida que se vaya potenciando la capacidad de Meeting Beer.

Otro riesgo a considerar es no conseguir la comercialización de las cervezas que cubren con los requisitos referidos anteriormente. Será fundamental generar un buen acuerdo con los proveedores para comercializar sus productos, acordar buenos precios y finalmente que se comprometan con Meeting Beer para transmitir su conocimiento en las capacitaciones sobre sus propias cervezas y sobre la bebida en general. Es de destacar que estos proveedores tendrán que ser capaces de abastecer la demanda creciente de Meeting Beer y cumplir en tiempo y forma con las entregas de producto.

Al ser un mercado en pleno desarrollo es inevitable que nuevas cervecerías entren en este polo. Por eso la entrada de nuevos competidores es un riesgo casi inevitable y que podría llegar a afectar el volumen de ventas, siempre y cuando Meeting Beer no genere propuestas diferentes a la competencia como por ejemplo

las que se especificaron en este plan de negocios. Por eso es fundamental generar propuestas nuevas para atraer y retener el público.

En tanto, la situación socio económica también sería un factor a tener en cuenta. Si bien el público de Meeting Beer se identifica por tener un poder adquisitivo medio y medio alto, generalmente ante un panorama económico desfavorable, el público deja de salir a comer y a tomar cerveza con la misma frecuencia.

Capítulo 9: Conclusión

En un momento donde prima una cultura del cuidado, donde se selecciona cada vez más que se come y la calidad de lo que se toma, existe una mayor conciencia del propio estado físico y del contexto o hábitat, la sustentabilidad en relación al medio ambiente, el tema del reciclado, el compromiso con los que menos tienen son valores cada vez más claros entre muchos jóvenes que llevan sus principios a acciones concretas.

Meeting Beer será una cervecería única, distinta, para aquellas personas que quieran compartir un buen momento con amigos, y que al mismo tiempo tengan un compromiso con el medioambiente y estén cansados de tomar cervezas de las que se desconoce la proveniencia.

Será un lugar cómodo y distendido para entretenerse con distintas opciones de juegos y experiencias culturales y para aquellos curiosos también poder aprender más sobre el mundo cervecero.

Meeting Beer será un lugar de encuentro, de juego, de música y arte pero al mismo tiempo de cuidado en todas las acepciones de la palabra, en la calidad de todos los productos que ofrezca, en especial de la cerveza, pero también de las personas que estarán asesorados por un personal altamente calificado quienes también estarán atentos a los excesos que puedan dañar a los clientes y/o a sus amigos o eventuales compañeros de diversión.

Es así como este negocio pretende poner en el centro de la escena la responsabilidad social en toda su cadena de valor y desde allí basar su comunicación retroalimentándose en forma sistemática y sustentable en búsqueda de la excelencia.

Capítulo 10: Bibliografía

- Anónimo. (2016). *Cerveceros Argentinos 2016*. Sitio Web: <http://www.cervecerosargentinos.org/static/pdfs/DatosConsumo.pdf>
- Laura Saieg (2017). *Cerveza artesanal: de hobby a negocio*. Enero 8, 2017. De Los Andes Sitio Web: <https://losandes.com.ar/article/de-hobby-a-negocio>
- Anónimo. (2015). *Así quedo el mercado tras la fusión de las dos principales cerveceras del planeta*. Octubre 13, 2015. De Infobae Sitio Web: <https://www.infobae.com/2015/10/13/1762149-asi-quedo-el-mercado-la-fusion-las-dos-principales-cerveceras-del-planeta/>
- Anónimo. (2016). *¿Cómo es el mapa de la cerveza en Argentina?*. Octubre 21, 2016. De El Sol Sitio Web: <https://www.elsol.com.ar/como-es-el-mapa-de-la-cerveza-en-la-argentina.html>
- Yesenia Martinez (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Abril 7, 2014. De Escuela de Organización Industrial. Sitio Web:

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>

- Alfredo Sainz (2016). *Sube la espuma multinacional: como queda el mapa de la cerveza en la Argentina*. Octubre 17, 2016. De La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/1947240-sube-la-espuma-multinacional-como-queda-el-mapa-de-la-cerveza-en-la-argentina>
- Anónimo (2017). *Día de la cerveza: en Argentina ya se venden 1.600 millones de litros al año*. Agosto 3, 2017. De Diario Clarín Sitio Web: https://www.clarin.com/sociedad/dia-cerveza-argentina-venden-600-millones-litros-ano_0_S16VGWWPb.html
- Anónimo (2017). *Cosecha record para la Argentina: 136 millones de toneladas*. Septiembre 9, 2017. De Infobae Sitio Web: <https://www.infobae.com/economia/2017/09/26/cosecha-record-para-la-argentina-136-millones-de-toneladas/>
- Anónimo (2012). *Pilar ya está entre las ciudades con más de 400.000 habitantes*. Septiembre 23, 2012. De Pilar a Diario Sitio Web: <http://web.pilaradiario.com/informacion-general/2012/9/23/pilar-esta-entre-ciudades-400000-habitantes-30284.html>

- Anónimo (2017). *Debate eterno: ¿Cuánto hay que ganar para ser clase media en Argentina?*. Enero 3, 2017. De iProfesional Sitio Web: http://www.iprofesional.com/notas/243879-Debate-eterno-cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-en-Argentina?page_y=0
- Anónimo (2017). *Consumo Responsable*. De Somos Cerveceros Sitio Web: <http://somoscerveceros.com/institucional/consumo-responsable/>
- Anónimo (2017). *ARGENTINA Las 13 mejores cervezas de 2017*. De Loopulo Sitio Web: <https://loopulo.com/cervezas-artesanas/argentina-las-13-mejores-de-2017/>
- Anónimo (2017). *Argentina trajo 29 medallas de la Copa Cervezas de América*. Octubre 25, 2017. De Plus Cerveceros Sitio Web: <http://pulsocerveceros.com/argentina-trajo-29-medallas-la-copa-cervezas-america/>
- Anónimo. (2016). *Cerveceros Argentinos 2016*. Sitio Web: <http://www.cervecerosargentinos.org/static/pdfs/DatosConsumo.pdf>
- Nicolas Marchetti (2018). *El “Boom” de la cerveza artesanal: una industria sin tapa*. Enero 14, 2018. De La Voz Sitio Web: <http://www.lavoz.com.ar/numero-cero/el-boom-de-la-cerveza-artesanal-una-industria-sin-tapa>
- Anónimo (2017). *Las estadísticas detrás del boom de las cervezas artesanales*. Mayo 11, 2017. De Noticias de La Aldea Sitio Web: http://noticiasdelaaldea.com.ar/nota/6767/las_estadisticas_detras_del_boom_de_las_cervezas_artesanales

- Patricia Carambula (2011). *Propiedades de la cerveza*. Febrero 4, 2011. De Sanar Sitio Web: <https://www.sanar.org/alimentos/propiedades-de-la-cerveza>
- Luisa de la Borda. *Los 5 países que producen más cerveza*. De VIX Sitio Web: <https://www.vix.com/es/imj/gourmet/3207/los-5-paises-que-producen-mas-cerveza>
- Anónimo (2017). *Conoce a los ganadores de la Copa Argentina de Cervezas*. Agosto, 2017. De Mundo Cerveza Sitio Web: <http://www.mundocerveza.com/conoce-a-los-ganadores-de-la-copa-argentina-de-cervezas/>
- Anónimo (2013). *Cuáles son las mejores cervezas artesanales argentinas*. Junio 26, 2013. De La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/1595715-cuales-son-las-mejores-cervezas-artesanales-argentinas>
- Anónimo (2017). *Ciencia y Cerveza*. De CONICET Sitio Web: <http://www.conicet.gov.ar/cienciaycerveza/>
- Anónimo (2017). *Antares inauguró su planta de 250 mil litros por mes*. Junio, 2017. De Mundo Cerveza Sitio Web: <http://www.mundocerveza.com/antares-inauguro-planta-250-mil-litros-mes/>
- Alvaro D'Elia (2017). *Cheverry: de la receta heredada a consagrarse como una de las mejores cervecerías de Sudamérica*. Julio 28, 2017. De La

Capital Sitio Web: <http://www.lacapitalmdp.com/cheverry-de-la-receta-heredada-a-consagrarse-como-una-de-las-mejores-cervecerias-de-sudamerica/>

- Anónimo (2017). *Las medallas las gana el movimiento*. Agosto 28, 2017. De Berlina Patagonia Brewery Sitio Web:
<https://cervezaberlina.com/2017/08/berlina-mejor-cerveceria/>
- Anónimo (2015). *Los productores de cerveza artesanal ya tienen una cámara que los nuclea*. Octubre 21, 2015. De 0223 Sitio Web:
<https://www.0223.com.ar/nota/2015-10-21-cerveceros-organizados>





Universidad de
San Andrés