



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Plan de Negocios**

**“ALBA CIDER: Sidra Artesanal saborizada”**

**Autores: Sofia Arana y Milagros Mergoni Mauro**

**Legajos: 26009 y 26268**

**Mentor: Sebastián Néstor Isaac Steizel**

**Buenos Aires, 2018**



# Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

## **PLAN DE NEGOCIOS: “ALBA CIDER: Sidra Artesanal saborizada”**

Autores: Sofia Arana y Milagros Mergoni Mauro

Mentor: Sebastián Néstor Isaac Steizel

Buenos Aires, Julio 2018

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Resumen Ejecutivo .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Capítulo 1: Introducción .....</b>                                   | <b>6</b>  |
| <b>Evaluación de la oportunidad de negocios .....</b>                   | <b>6</b>  |
| <b>Negocio Propuesto .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado .....</b> | <b>13</b> |
| <b>La industria .....</b>   | <b>13</b> |
| Amenazas de ingreso .....   | 13        |
| Poder de negociación de los clientes .....                              | 15        |
| Poder de negociación de los proveedores .....                           | 16        |
| Productos sustitutos .....  | 18        |
| Intensidad de la rivalidad .....  | 18        |
| <b>Investigación de mercado .....</b>                                   | <b>20</b> |
| Conclusión .....  | 24        |
| <b>Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS).....</b>                      | <b>26</b> |
| Propuesta de valor.....   | 26        |
| Actividades claves .....  | 27        |
| Relaciones con los clientes .....                                       | 27        |
| Segmentos de mercado.....   | 27        |
| Sociedades claves.....  | 28        |
| Recursos clave .....  | 28        |
| Canales.....  | 28        |
| Fuentes de ingreso .....  | 28        |
| Estructura de Costos .....  | 29        |
| <b>Capítulo 4: Plan de marketing .....</b>                              | <b>30</b> |
| <b>Comportamiento del consumidor.....</b>                               | <b>30</b> |
| <b>Mercado Objetivo y Posicionamiento del Producto .....</b>            | <b>30</b> |
| Variables de Segmentación .....   | 30        |
| Posicionamiento .....   | 32        |
| <b>Producto .....</b>   | <b>33</b> |
| La sidra .....  | 33        |
| Atributos del producto .....  | 34        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Precio</b> .....   | <b>35</b> |
| <b>Plaza</b> .....  | <b>36</b> |
| <b>Promoción</b> .....  | <b>38</b> |
| <b>Capítulo 5: Operaciones de Negocio</b> .....                       | <b>41</b> |
| Gráfico del proceso a cargo de Alba Cider .....                       | 41        |
| Clasificación de los distintos tipos de sidra .....                   | 42        |
| Determinación de la ubicación de la bodega .....                      | 43        |
| PASOS .....   | 44        |
| <b>Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión</b> .....                 | <b>49</b> |
| <b>Proyecciones de Ventas</b> .....                                   | <b>49</b> |
| <b>Cálculo del VAN y TIR</b> .....                                    | <b>53</b> |
| <b>Capítulo 7: Equipo</b> .....                                       | <b>54</b> |
| <b>Capítulo 8: Aspectos legales e impositivos</b> .....               | <b>56</b> |
| <b>Sociedad</b> .....   | <b>56</b> |
| <b>Aspectos impositivos</b> .....                                     | <b>56</b> |
| <b>Otros aspectos legales</b> .....                                   | <b>57</b> |
| <b>Capítulo 9: Plan de Implementación y análisis de riesgos</b> ..... | <b>59</b> |
| <b>Análisis de Riesgos</b> .....                                      | <b>59</b> |
| Factores críticos de éxito.....                                       | 59        |
| Riesgos .....   | 60        |
| Supuesto de salida del negocio de la sidra .....                      | 62        |
| <b>Conclusiones</b> .....   | <b>63</b> |
| <b>Bibliografía</b> .....   | <b>65</b> |
| <b>Anexos</b> .....   | <b>67</b> |

## Resumen Ejecutivo

Alba Cider es un proyecto de inversión que consiste en la producción y comercialización de sidra tirada y saborizada Premium en barriles de 30 litros en bares ubicados en Zona Norte, con posibilidad de expansión a CABA y a otras zonas geográficas. El producto está dirigido a un público joven, de ingreso medio alto, que suele frecuentar bares para reunirse con amigos. La bebida se ofrece como una alternativa a la cerveza: tiene baja graduación alcohólica, es refrescante, es apta para celíacos y la ocasión de consumo es la misma. A su vez, los bares ofrecerán la sidra en forma de “pinta” a los consumidores finales. Está dirigida especialmente a aquellas personas que no les gusta la cerveza, prefieren una bebida más dulce o simplemente les gusta probar cosas nuevas, y no se conforman con pedir un trago o una bebida sin alcohol. Con este proyecto, se busca renovar la imagen de la sidra y modernizarla, ofreciéndola como una bebida “de moda”, y desestacionalizar su consumo, que se encuentra concentrado en las fiestas de fin de año.

En cuanto al modelo de negocios, tercerizaremos la producción de la sidra base (será traída desde Cipoletti, Río Negro) y las socias fundadoras se encargarán de la saborización y gasificación de la bebida. Una de las formas de diferenciación frente a los competidores será saborizar la sidra con jugos de fruta natural ofreciendo dos sabores distintos, a saber: frutos rojos y limón y menta. Se contratará a un empleado part-time para que realice este proceso. Un ingeniero en alimentos llevará a cabo el control de calidad y ayudará a conseguir el producto ideal. La distribución del producto a los bares durante los primeros meses de implantación también estará a cargo de las socias gerentes, y más adelante se considerará tercerizar este eslabón de la cadena de valor. Se buscará presentar el producto de una manera innovadora, utilizando las herramientas del Marketing Digital y dando a conocer la bebida y los bares en donde los consumidores pueden probarla, a través de redes sociales, como Instagram y Facebook.

El lanzamiento del producto está pensado para el primer mes de 2019, con una inversión inicial de \$380.100, que consiste fundamentalmente en la compra de los barriles de aluminio reutilizables, maquinaria necesaria para las últimas etapas de elaboración del producto, el depósito del alquiler del local y su habilitación.

Al realizar el análisis financiero, estimamos que el período de recupero será de 17 meses. El VAN del proyecto es positivo y arroja un número de \$789.600, dada una proyección de 4 años.



# Capítulo 1: Introducción

## Evaluación de la oportunidad de negocios

Según datos de la empresa Technavio (2017)<sup>1</sup>, el mercado de bebidas alcohólicas a nivel global está mostrando un crecimiento positivo, y tenderá a seguir aumentando en los próximos años. Las ventas están creciendo a una tasa del 4,94%, y esto se debe a diversos factores, como la introducción de nuevos sabores, ya que se está convirtiendo en una tendencia entre los jóvenes pedir bebidas saborizadas. Al mismo tiempo, hay un aumento en el número de bodegas, cervecerías y destilerías que están abriendo, lo que contribuye al crecimiento de este mercado. Hay también un alza en la demanda de bebidas alcohólicas Premium, ya que asocian esto a mayor gusto y calidad, y al hecho de pertenecer a un mejor status social. Esto también aplica a los consumidores de cerveza, quienes están volviéndose cada vez más exigentes. Además, asocian el consumo de esta bebida a buenos momentos, como tiempos de relajación, conexión y sociabilización entre amigos y familiares, para acompañar las comidas, hacer la ocasión más especial, o como un modo de escape luego de un día rutinario.

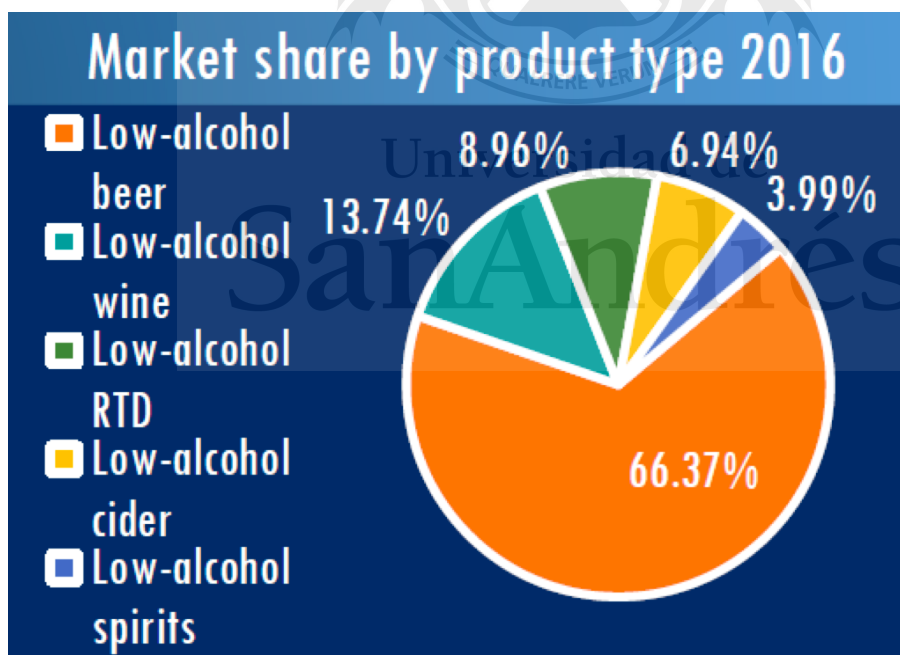
El reporte de Technavio (2017) a su vez explica que, en términos generales, el volumen de bebidas alcohólicas fuertes sufrió un decrecimiento gradual debido a factores tales como el incremento de los precios de las materias primas utilizadas, las elevadas tasas de impuestos al consumo de estos productos así como también las campañas en contra del consumo. Sin embargo, el mercado muestra un crecimiento positivo gracias al aumento de bebidas alcohólicas de menor graduación, como la sidra y la cerveza, entre otros. Esta tendencia está en aumento, según el informe, por distintos factores: al ser el mercado cada vez más competitivo, se están lanzando continuamente nuevos productos con ciclos de vida menores, por lo que es importante estar al tanto de las necesidades cambiantes de los clientes. Muchos están pasando de tomar

---

<sup>1</sup> Technavio (2017). *Global low-alcohol beverages Market 2017-2021*

bebidas fuertes a más suaves, por lo que puede empezar a ser considerado como un sustituto. El consumo de bebidas con menor contenido alcohólico, de acuerdo al reporte, trae consigo varios beneficios, entre ellos el hecho de que permite a sus consumidores dormir mejor, sentirse más frescos a la mañana siguiente -sin la sensación de cansancio y el dolor de cabeza característico del consumo de bebidas con alto contenido alcohólico- y resultar más productivos en el trabajo. Por último, hay nuevos formatos de packaging, lo que proporciona una buena base para la estrategia de promoción de los productos, y además ayuda a captar la atención de los consumidores. De todas formas, el mercado enfrenta un reto debido a la percepción del menor sabor en comparación con el alcohol convencional. Es por esta razón que varios proveedores están buscando alternativas, ofreciendo una mayor variedad de sabores.

El mercado de bebidas de baja graduación alcohólica puede segmentarse por producto: cerveza, vinos, RTD (Ready to drink), Sidra y Spirits.



Fuente: Technavio

Con respecto a los RTD, muchas compañías apuestan a entregarles a los consumidores el producto ya preparado y mezclado para tomar. El concepto de los “ready to drink” (RTD) es unir en una única bebida, lista para consumir, dos o más bebidas que normalmente hay que combinar para llegar al trago



deseado. Estos productos están avanzando mucho en el mercado, principalmente debido a la fuerte apuesta publicitaria que se ha realizado, apuntando a un target de personas más jóvenes. Los RTD son uno de los pocos segmentos que muestran tasas de crecimiento abultadas. Se espera que para 2021 llegue a tener una tasa de crecimiento del 10,94%, según los datos de Technavio (2017). A pesar de que en otros países este tipo de bebida es muy común, en Argentina está recién comenzando a ganar terreno, siendo Pronto Shake, Dr. Lemon y Gancia One los impulsores de la popularidad de esta categoría, lanzados por el Grupo Cepas.

Un informe de la consultora Euromonitor<sup>2</sup> (2017) muestra que el consumo de sidra, una bebida alcohólica hecha a base de jugo de manzana fermentado, está experimentando un crecimiento cada vez más veloz. En el mercado mundial, se observa una tendencia de consumo creciente, principalmente en un público más joven de entre 20 y 35 años aproximadamente. De aquí a 2020 se espera que la producción de sidra a nivel global se incremente un 5% anual. Por ejemplo, en lugares como Inglaterra, Australia y en el norte de Europa, se está imponiendo como la bebida de moda que los jóvenes eligen por su buen sabor y su bajo contenido alcohólico, que en promedio es del 7%.

Los datos afirman que su demanda aumentará debido al cambio que está empezando a darse en los gustos de los consumidores. Este crecimiento también está impulsado por diversos factores, como la tendencia al consumo de sidra artesanal, la mayor demanda de sidra Premium, y al lanzamiento de nuevos sabores. Actualmente, el mercado de la sidra sigue siendo un nicho en el mercado de bebidas con bajo contenido alcohólico. Sin embargo, al notar este potencial crecimiento, los principales actores se están aventurando en este mercado emergente, como Koppaberg, Brewery, Heineken, entre otros.

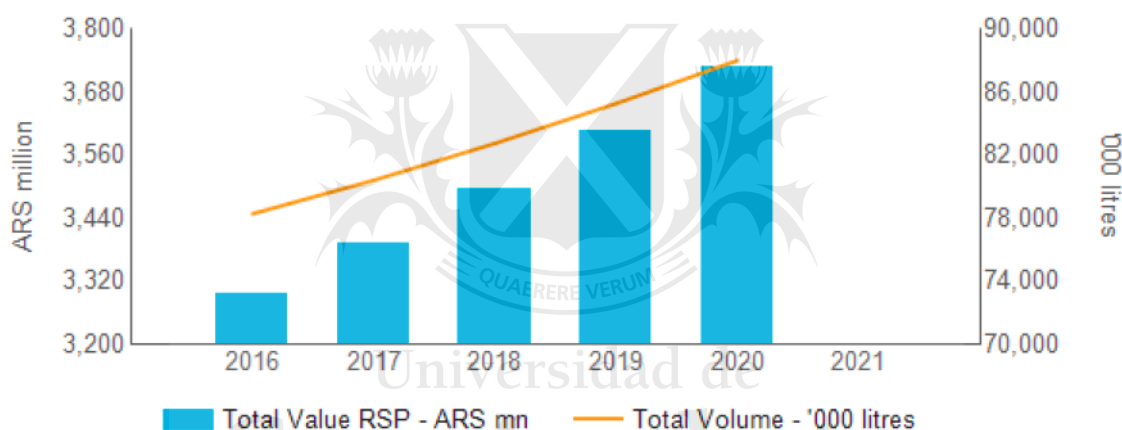
Con respecto a Argentina, en el 2016 el consumo de sidra mostró una performance positiva a pesar de ciertos contratiempos macroeconómicos. Las razones de este crecimiento se deben a la cultura, ya que es considerada una

---

<sup>2</sup> Euromonitor International (2017). *Sector capsule: Cider/Perry in Argentina*  
<http://www.euromonitor.com/cider-perry-in-argentina/report>

bebida tradicional con mayor cantidad de consumo, un 75%<sup>3</sup>, durante las fiestas de fin de año; otro factor es la calidad en cuanto a sus ingredientes naturales y el bajo contenido de alcohol, y el hecho de que sea una bebida que se comparta con amigos o en familia. El reporte realizado por Euromonitor International (2017) afirma que en el 2016, la sidra registró un aumento de volumen total del 3%, llegando a producir 78 millones de litros. Con respecto al precio promedio total, éste subió un 38% en términos corrientes, teniendo en cuenta la inflación. Para el año 2021 se prevé que la sidra llegará a alcanzar los 91 millones de litros en Argentina.

Market Size Cider/Perry - Argentina 2016 - 2021



Fuente: Euromonitor International

De hecho, Argentina es el quinto país del mundo que más consume sidra, luego de Reino Unido, Estados Unidos, Australia y Sudáfrica<sup>4</sup>.

Como estamos frente a un océano azul donde el mercado se está empezando a crear, el estudio también deberá abordarse desde del consumo de productos sustitutos, como es la cerveza, que es la bebida dominante en esta categoría. Vale la pena remarcar que la cerveza, al igual que la sidra, es una bebida con

<sup>3</sup> Argentina: Growing number of bars offer artisanal cider (21 de abril de 2017). *M-Brain*.

<sup>4</sup><http://www.apertura.com/negocios/Asi-es-el-negocio-de-la-sidra-artesanal-la-otra-bebida-que-se-quiere-imponer-20170420-0003.html>

baja graduación alcohólica. El consumo de litros per cápita, desde 2012 hasta 2020 se estima que va a haber aumentado en aproximadamente un 80%<sup>5</sup>.

Desde hace algunos años que viene habiendo un crecimiento exponencial del consumo de la cerveza artesanal. Debido a esta tendencia, la industria está experimentando un “boom” y cada vez son más los bares que ofrecen muchas alternativas de cerveza tirada, a tal punto de que en Palermo hay una cervecería por cuadra<sup>6</sup>. Generalmente, los bares cuentan con aproximadamente 20 canillas, en las cuales van rotando el tipo de cerveza. A su vez, algunas de las empresas productoras más conocidas tienen sus puntos de venta propios, como Antares, Barba Roja, Berlina y Cervelar, entre otros. Los cerveceros coinciden en que si antes los amigos se juntaban a tomar el café, hoy en día lo hacen para tomar cerveza. También está muy de moda que los compañeros de trabajo se junten en uno de estos bares a hacer after-office y compartir un buen momento fuera de la oficina. Se trata de un ambiente muy descontracturado, relajado y espontáneo, sin códigos de vestimenta.

Dada la gran oferta de bares que ofrecen cerveza tirada, algunos de ellos están comenzando a incorporar sidra tirada como una forma de diferenciación. Si bien aún la gente no la demanda tanto, dado que no está posicionada como una bebida Premium, cuando los consumidores la prueban en la mayoría de los casos hay una respuesta positiva<sup>7</sup>. Growels, un bar ubicado en Palermo, vende 150 litros por semana, mientras que en BlueDog, otro bar de la zona, se consumen 200 litros por mes. Al igual que la cerveza, se vende en forma de pintas, que equivale a 500 ml.

Las tendencias de los consumidores, al igual que los cambios que fueron surgiendo en el mercado de bebidas alcohólicas, permiten identificar una oportunidad de mercado en el sector de las bebidas de bajo contenido alcohólico. El objetivo de este proyecto consiste en introducir las sidras

---

<sup>5</sup> Euromonitor Statistics - BMI Researchs - Beer, sales in Argentina

<sup>6</sup>[https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera\\_0\\_r1eVsgkePx.html](https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html)

<sup>7</sup><http://www.apertura.com/negocios/Asi-es-el-negocio-de-la-sidra-artesanal-la-otra-bebida-que-se-quiere-imponer-20170420-0003.html>

saborizadas Premium en el mercado on-trade de bebidas de baja graduación alcohólica, y competir directamente con cervezas y los RTD.

## **Negocio Propuesto**

Se trata de un negocio que consiste en la producción y comercialización de sidra tirada y saborizada Premium en el canal on-trade que incluye bares y eventos, en barriles de 30 litros. Apunta a un target más joven que la sidra tradicional, intentando diferenciarse ofreciendo sabores alternativos, entre ellos, frutos rojos y limón y menta. Además, pedir una pinta es más común entre los jóvenes actualmente, por lo que es una forma de alejarse de la mirada negativa que se tiene de esta bebida en Argentina. El objetivo es renovar la imagen que se tiene de la sidra, modernizarla y desestacionalizar el consumo, ya que actualmente, el mayor porcentaje de sus ventas es entre noviembre y diciembre, principalmente durante las fiestas de navidad y año nuevo. De todas formas, se estima que la demanda seguirá siendo mayor en épocas de más calor debido a que es una bebida refrescante y las personas suelen salir más a bares a tomar algo durante el verano.

Se quiere apuntar a jóvenes que buscan escapar de “lo conocido” al momento de ir a bares o de asistir a reuniones sociales. También se presenta como una alternativa para aquellas personas a las que no les gusta la cerveza pero tampoco desean pedir un trago que supone una concentración de alcohol mucho mayor. Por eso, la sidra tirada saborizada es una excelente opción, ya que contiene una graduación alcohólica similar a la cerveza, y se presenta de la misma manera en copas o vasos de vidrio. Además, es apta para celíacos, ya que no contiene cebada.

Marcas internacionales ya empezaron a incursionar en este mercado de la sidra saborizada, aunque la mayoría vendiéndola en botellas de vidrio como una bebida de consumo masivo, como son los casos de Koppaberg, Rekorderlig, Old Mout Cider y Bulmers (Anexo 1). El concepto que tienen las personas de la sidra en Europa es muy diferente al que tienen los argentinos. Allá, la bebida se comercializa principalmente en botellas individuales. Las venden en bares, al igual que la cerveza y se consume en un vaso grande con hielo (Anexo 2). Es una bebida que se consume durante todo el año y la

ocasión de consumo es igual al de la cerveza, a saber: pasar un buen rato con amigos, relajarse, refrescarse, acompañar una comida familiar, etc.

Este negocio busca apelar también a aquellas personas que suelen viajar al exterior y probaron la sidra allá o conocen a personas que lo hicieron. De esta manera, se busca generar en estos consumidores un vínculo emocional con ese momento y que, al tomar la sidra, se transporten a esos lugares que visitaron y de los cuales tienen buenos recuerdos.

Con respecto a la forma de llevar adelante el proyecto, se tercerizará la producción de la sidra base y luego las socias fundadoras se harán cargo de la última parte de la producción, que es la saborización y gasificación de la bebida. Se hará una primera inversión para adquirir algunas máquinas necesarias para la elaboración del producto, la materia prima (frutas) como así también para el alquiler del lugar físico. Para realizar el control de calidad, se contratará un ingeniero en alimentos.

La venta de los barriles estará dirigida a zona norte de Buenos Aires y CABA. Al principio se empezará a comercializar en unos pocos bares, con posibilidad de expansión en caso de éxito. De la distribución en un principio se harán cargo las socias y más adelante estará a cargo de un distribuidor fuera de la sociedad.

San Andrés

## **Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado**

### **La industria**

Para analizar la industria de la empresa, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008). Este modelo estratégico permite analizar el nivel de competencia en un sector, con el fin de saber dónde está ubicada la empresa y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Según Porter, la estructura de una industria y la interacción de las cinco fuerzas definen el nivel de competitividad, y por lo tanto, su rentabilidad potencial.

La industria en la que participa este proyecto es el consumo de bebidas alcohólicas artesanales de baja graduación en reuniones sociales, en donde las personas se juntan a compartir buenos momentos y relajarse. Vale destacar que, aunque el producto genérico es “sidra”, el producto final que se quiere comercializar es muy diferente a la sidra que la mayoría de los argentinos conocen. Se trata, en cambio, de una bebida artesanal Premium, refrescante, de buen sabor y producida con jugo de manzana natural, que será comercializada en bares y cervecerías de moda entre los jóvenes.

### **Amenazas de ingreso**

Incluir sidra tirada artesanal en los bares como forma de diferenciación y como una manera de satisfacer todos los gustos de los consumidores es cada vez más común. Ya no solo se trata de una alternativa para la cerveza o para las personas celíacas, sino que se transformó en una moda. La tendencia que se observa sobre todo en Estados Unidos y en el norte de Europa lentamente está llegando a la Argentina. Si bien los bares que ofrecen esta bebida aún son la minoría, el número va en aumento, junto con las oportunidades para fabricantes de sidra de ofrecer su producto en el mercado emergente.

Por lo tanto, podemos afirmar que la amenaza de nuevos ingresantes es alta dado que las barreras de entrada son relativamente bajas. Para ingresar en el negocio de la sidra tirada artesanal, no es necesario contar con economías de escala, siempre y cuando el objetivo del negocio sea limitarse a tener una cartera de clientes chica y reducida geográficamente. Además, no es necesario contar con una inversión inicial de capital de gran envergadura. Los costos de las maquinarias son bajos, al igual que los de materia prima, que son principalmente manzanas. Siempre y cuando se respeten ciertos requisitos legales respecto a la higiene del lugar de producción, no hay grandes requerimientos en cuanto a la estructura del establecimiento.

Ahora bien, aunque la inclusión de sidra tirada artesanal en las cervecerías y bares se está convirtiendo en una tendencia, la mayoría ofrecen sidra sabor manzana. La idea de nuestro negocio es incluir una variedad de sabores originales y alternativos al tradicional. De esta forma, se buscará diferenciar del resto de los fabricantes de sidra de hoy en día y reducir la amenaza de ser desplazado por estos.

Sin embargo, también es necesario considerar las grandes compañías productoras de sidra industrial, entre las cuales se encuentran la Real, La Victoria, Del Valle y 1888, por nombrar algunas. El grupo CCU obtuvo más del 50% del mercado cuando adquirió las primeras tres entre 2010 y 2011<sup>8</sup>. Desde entonces está realizando constantemente campañas publicitarias, sobre todo para renovar la imagen de sidra Real y promover su consumo entre los jóvenes tanto en el canal off trade como en el on trade. Algo parecido hicieron también con la sidra 1888. En su campaña, muestran nuevas formas de consumir la bebida, de forma tirada, y también momentos de consumo que antes no habían sido explorados, como por ejemplo tomar sidra en la playa, en bares o incluso mezclada con Campari<sup>9</sup>. Estas grandes marcas de sidras, si bien no dejan de ser industriales, tienen potencial de incursionar cada vez más en el canal on trade y comercializar el producto en bares y cervecerías.

---

<sup>8</sup> <http://www.ccu.com.ar/nosotros/historia/>

<sup>9</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=IX5dgEHR9zY>

De todas maneras, se podría afirmar que estas grandes empresas no se presentan como una verdadera amenaza. Es suficiente con comparar el caso de la sidra con el de la cerveza. Es sorprendente la cantidad de marcas distintas de cerveza industrial que existen en el país, tanto nacionales como extranjeras, pero esto no parece desmotivar la producción de cerveza artesanal. Aun cuando pareciera que el mercado está sobresaturado, siguen abriendo nuevas cervecerías y van apareciendo nuevos productores de esta bebida que está tan de moda. Del mismo modo que pasa con la cerveza, creemos que el hecho de que existan grandes productores de sidra industrial, con economías de escala y precios más bajos, no presenta una amenaza real para los pequeños productores de sidra. Esto es así porque el concepto del producto es muy diferente, al igual que la calidad de la bebida. Las personas hoy en día están dispuestas a pagar más por un producto artesanal.

### **Poder de negociación de los clientes**

Las ventas se harán de manera directa a los bares, siendo las mismas socias las que realicen la entrega de los barriles. Más adelante se evaluará la opción de tercerizar la distribución mediante la contratación de un flete. Por lo tanto, nuestros clientes serían los bares, no los consumidores finales del producto. Si bien se busca crear alianzas fuertes con los mismos, asegurando un producto artesanal Premium, estos podrían optar por cambiar de proveedor en caso de que aparezca alguno con un producto de igual calidad a un precio más bajo.

Las cervecerías y los bares ubicados en la misma zona geográfica suelen manejar precios similares. Una pinta de cerveza o de sidra (generalmente se mantiene el mismo precio para todas las variedades) se cobra entre \$80-\$130. Muchos bares suelen tener “happy-hour” antes de la hora pico, en donde se ofrecen las bebidas a un precio reducido. Los clientes van a comprar los barriles de sidra a un precio con el cual puedan cubrir sus gastos y además llevarse una ganancia. En otras palabras, el precio al cual compran los barriles debe ser menor al precio que resultaría de vender la sidra a sus clientes. A igual producto e igual calidad, el cliente va a elegir aquel proveedor que ofrezca el menor precio. Para evitar que nuestros clientes decidan cambiar de proveedor y reducir su poder de negociación, se buscará firmar contratos de



exclusividad y formar alianzas estratégicas que beneficien a ambas partes. Es por eso que es sumamente importante generar una diferenciación a través de la calidad y la variedad de sabores, y crear lealtad a la marca entre los consumidores.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es medio, teniendo en cuenta que hay una gran cantidad de bares a los que puede ofrecerse el producto. Pero al mismo tiempo, no hay que confiarse en este hecho debido a que, si bien todavía son pocos, hay otros productores de sidra artesanal que son competidores en el mercado. Es por eso que no resulta conveniente abusar con el precio y en cambio, hacer énfasis en la calidad del producto ofrecido.

Como fue mencionado anteriormente, comenzaremos a operar con algunos bares y cervecerías de moda en Zona Norte, empezando por San Isidro y Vicente López, para luego seguir con Palermo. En caso de éxito, se buscará incorporar nuevos clientes de las mismas y otras zonas geográficas.

### **Poder de negociación de los proveedores**

La sidra se elabora en base a jugo de manzana. Según la Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (CAFI)<sup>10</sup> la Argentina es el quinto mayor exportador de manzanas a nivel mundial. Cuenta con aproximadamente 50.000 hectáreas plantadas con árboles frutales, de las cuales el 85% se encuentra en Río Negro y el 15% restante en Neuquén. Son varios los proveedores de esta fruta en el país, por lo que se trata de un producto muy abundante durante todo el año y a precios accesibles, ya que estos fluctúan de acuerdo a la oferta y la demanda. Dados estos factores, resulta posible afirmar que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Las manzanas son una fruta muy común, se consiguen a lo largo de todo el año, de varios tipos y de diferentes calidades. Además, si bien la idea es que la sidra sea de excelente calidad, las manzanas que se requieren para su producción no son las que se compran en la góndola, que tienen un color, tamaño y brillo específico. El jugo de manzana que se

---

<sup>10</sup> <http://www.cafi.org.ar/nuestra-produccion/>

requiere para la producción de la sidra no exige que la fruta se encuentre en tal estado.

Ahora bien, nosotros no nos vamos a encargar de todo el proceso de producción, sino únicamente de la gasificación y saborización. Nuestro proveedor de sidra va a ser la Cooperativa La Delicia, una sidrera con una larga trayectoria en la región ubicada en Cipoletti, en la provincia de Río Negro. Dada la abundancia, la excelente calidad y variedad de manzanas en la región, que son la materia prima de la sidra, son muchas las sidreras repartidas por la zona. Es por eso que, si bien se buscará lograr un buen vínculo y compromiso con esta cooperativa, su poder de negociación es moderado ya que existen otras sidreras que nos pueden producir la sidra de acuerdo a los requerimientos solicitados.

Como solo nos encargaremos de la última etapa del proceso de producción, es decir, de saborizar y gasificar la sidra, no será necesario contar con toda la maquinaria para llevar a cabo la producción. A su vez, como se le va a agregar el jugo de frutas directamente en el barril, no van a ser necesarias maquinarias o "piletones" en donde procesar el producto. Lo único que se deberá adquirir es una máquina de hacer jugo, para poder obtener el jugo de las frutas que van a saborizar la bebida. Se buscará comprar la maquinaria del tamaño suficiente como para abastecer a unos pocos clientes. A medida que el negocio vaya teniendo éxito y vaya expandiendo su cartera de clientes, se considerará invertir en maquinaria con mayor capacidad de producción.

En cuanto a los barriles necesarios para embotellar y proteger la sidra, los proveedores son abundantes y todos ofrecen el producto a precios similares. Dado que los barriles son reciclables, solo será necesario realizar una inversión inicial y contar con una cantidad suficiente de barriles como para tener stock y poder reponer constantemente el producto para que nuestros clientes puedan ofrecer nuestro producto a sus clientes.

## **Productos sustitutos**

El principal producto sustituto es la cerveza, ya que contiene una graduación alcohólica similar y la ocasión de consumo es la misma que para la sidra artesanal. Además, es el producto sustituto más cercano ya que en las cervecerías y bares generalmente se sirve al consumidor de la misma forma, es decir, tirada.

Otros productos sustitutos son los RDT (“Ready To Drink”), que constan de tragos ya preparados y listos para el consumo. Es un nicho de mercado que está ganando popularidad, siendo uno de los ejemplos más conocidos el “Dr. Lemon”. Al igual que la sidra y la cerveza, se encuentran dentro del rango de “bebidas alcohólicas suaves” y con las cuales también se acompañan las comidas.

A su vez son sustitutos, pero en menor grado, las bebidas alcohólicas de mayor graduación (media o alta) como son el Vino, Champagne, Ron, Whisky, Fernet, Vodka etc., algunas de las cuales suelen ser mezclados con gaseosas o jugos.

Sin embargo, en contraposición con la sidra y la cerveza, las otras bebidas alcohólicas vienen embotelladas o requieren otro tipo de refrigeración y conservación y no se pueden ofrecer de la misma manera, a través de las canillas. De esta forma, para los bares o cervecerías que tienen el sistema de canillas instalado, ofrecer estas otras bebidas es más costoso.

## **Intensidad de la rivalidad**

Son cuatro las principales empresas que concentran el 75% de las ventas<sup>11</sup> de sidra, a saber: Real, La Victoria, Del Valle y La Farruca (Anexo 3). Se dedican a la comercialización de sidras tradicionales. Algunas de ellas incorporaron ciertas variantes al producto, como el “Ananá Fizz” que lanzó tanto Real como La Victoria al mercado. Rama Caída, otra productora de Sidra, incorporó a su cartera de productos las Sidras Frutales con sabores tradicionales como ananá, durazno, frutilla y limón. Estas empresas, en su mayoría, comercializan sus

---

<sup>11</sup> <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=510>

productos en botellas de 750ml, ideales para brindar. La finalidad de sus productos es para una ocasión de festejo o celebración, no para el consumo individual cotidiano. Además, éstas apuntan a un segmento de mercado con un menor poder adquisitivo. Según un reporte realizado por Euromonitor, es posible observar una fuerte tendencia hacia el aumento del volumen del mercado de la sidra en Argentina. Sin embargo, a diferencia de este proyecto, se trata de un producto industrial que se adquiere principalmente en supermercados y en el canal off trade.

Por el contrario, este negocio tiene el objetivo de producir y comercializar a pequeña escala un producto artesanal Premium, dirigiéndose al segmento de bares, after offices y eventos en una zona geográfica específica. Es por esta razón que para definir a los competidores existentes hay que tener en cuenta a los productores de sidra artesanal, y a aquellos que también se están adentrando en el mercado de la sidra tirada. En cuanto a estos últimos, existen fuertes competidores como son los productores de Kilka, Griffin y Bauer, que ofrecen su producto en bares como Burton on Trent, en Lomas de San Isidro y Growlers en Palermo. Este último llega a vender aproximadamente 350 litros mensuales, según el socio del bar. A su vez, en Blest, cuenta el dueño del bar que venden 600 litros mensuales<sup>12</sup>. También existen otros productores de sidra artesanal que venden sus productos en el canal off trade, generalmente en almacenes de bebidas especializados. Algunos de estos son Peer, una sidra de pera que se produce en Neuquén, Avalón y Pülku, que incluso ofrece la bebida en una variedad de sabores, como cassis, sauco y frambuesa. Estos productores artesanales podrían intentar incursionar en el canal on trade y realizar alianzas con bares para que estos ofrezcan su producto. De hecho, Sur Barrel<sup>13</sup> es una empresa dedicada exclusivamente a la comercialización de sidra saborizada tirada en Rosario. Le compra la sidra artesanal a la empresa Pülku y la comercializa bajo el nombre de Sur Barrel. Ofrece una variedad de sabores, entre ellos, pera, frambuesa, sauco y la tradicional de manzana.

---

<sup>12</sup> <http://www.perfil.com/noticias/sociedad/la-sidra-se-pone-de-moda-y-crece-la-produccion-artesanal.phtml>

<sup>13</sup> <https://www.facebook.com/surbarrel/>

Vende sus barriles en bares y restaurantes de la zona y el producto está siendo muy bien aceptado por mercado<sup>14</sup>.

A pesar de que no todos los bares ofrecen esta bebida, muchos están empezando a incursionar en el terreno de la sidra tirada como una forma de diferenciación y para ampliar las opciones que les ofrecen a sus clientes.

## **Investigación de mercado**

El objetivo de la investigación de mercado es poder comprender de forma más precisa el comportamiento de los consumidores a la hora de ir a tomar algo a un bar así como también su posición respecto a la cerveza, que es el producto más cercano al que queremos ofrecer. Realizamos un estudio de tipo descriptivo para poder obtener una foto del contexto en el cual estamos operando y descubrir comportamientos en los consumidores, utilizando fuentes de datos tanto primarias como secundarias.

En primer lugar, se realizaron entrevistas con productores de sidra y de manzana<sup>15</sup> para que nos brinden información detallada sobre el proceso de producción y la calidad de la materia prima que usan. Nos pusimos en contacto con los productores de la sidra Pulkü<sup>16</sup>, con los distribuidores de la sidra Sur Barrel y también con Javier Méndez, el fundador de Griffin Cider<sup>17</sup>. Asimismo, contactamos a Fermín Porley<sup>18</sup>, un neuquino apasionado por la sidra que, en su tiempo libre, se dedica a dictar un taller de elaboración de sidra artesanal. Todos ellos nos brindaron información respecto de la industria y nos ayudaron a comprender mejor la dinámica de ésta.

También utilizamos información de estudios realizados por Euromonitor International y Technavio respecto del consumo de bebidas alcohólicas de baja

---

<sup>14</sup>[https://puntobiz.com.ar/noticias/val/111526/val\\_s/126/con-marca-propia-rosarinos-se-suben-al-nuevo-boom-de-la-sidra-artesanal.html](https://puntobiz.com.ar/noticias/val/111526/val_s/126/con-marca-propia-rosarinos-se-suben-al-nuevo-boom-de-la-sidra-artesanal.html)

<sup>15</sup> Nos entrevistamos con Gustavo Urzaiz, un productor de manzanas y peras en la localidad de Choele Choele en Río Negro que comercializa sus productos bajo el nombre de "Valle Medio S.A."

<sup>16</sup> <https://pulku.com.ar/>

<sup>17</sup> <https://griffincider.wordpress.com/>

<sup>18</sup> [ferminporley@yahoo.com.ar](mailto:ferminporley@yahoo.com.ar)

graduación, del consumo de sidra a escala mundial, y específicamente en Argentina. También basamos nuestro análisis en informes, notas y artículos periodísticos sobre el desarrollo de la tendencia del consumo de la sidra en bares y de otras bebidas alcohólicas más suaves.

Por otro lado, realizamos una encuesta a 170 personas través de Google Forms (Anexo 4), una investigación de tipo cuantitativo que es aquella que, según Dvoskin (2004), permite, a partir de una muestra representativa, proyectar los resultados y suponer con un margen de error bajo, que el comportamiento de todo el universo que la muestra pretende representar es parecido a dicha muestra. La idea de la encuesta es obtener una aproximación acerca del comportamiento del consumidor, utilizando los datos con mucha precaución. Dado que la cerveza es el producto sustituto más cercano y la bebida de características más parecidas a la sidra (en cuanto a su porcentaje de alcohol, la forma y momento de consumo), muchas de las preguntas realizadas a los encuestados son respecto a la cerveza y su consumo.

De los 170 encuestados, el 65,9% pertenece a nuestro segmento objetivo, es decir, que tienen entre 20 y 35 años. Un 22,9% de los encuestados tiene entre 18 y 20 años, un 9,4% tiene entre 35 y 60 años y el porcentaje restante es menor de edad. A grandes rasgos, podemos afirmar entonces que la muestra resulta representativa del universo que busca representar. A su vez, el 74,1% de los encuestados eran mujeres, lo cual, si bien no fue intencionado, resulta válido para el análisis ya que nuestro producto tiene el foco en un target más bien femenino. El 81,2% de la muestra manifestó vivir en Zona Norte, el 12,9% en CABA y el porcentaje restante estaba repartido en otras zonas geográficas.

Luego, procedimos a analizar el comportamiento de los encuestados frente a la cerveza. El 65,3% afirmó que le gusta tal bebida, el 16,5% dijo que no le gusta y el 18,2% dijo que le gustaba dependiendo el momento. Más de la mitad de los que confirmaron que les gusta la cerveza, un 56,75%, dice consumirla por lo menos 1 vez por semana. A través de esta información, podríamos sostener que se trata de una bebida que acompaña buenos momentos y que se consume regularmente, no solo en ocasiones especiales. De hecho, el 78% de

los encuestados la consume en bares o restaurantes y un 71,3% afirma tomarla en reuniones sociales en casas privadas. Lo que queda claro es que más de la mitad prefiere consumir el producto artesanal. Únicamente un 7,1% de los encuestados elige la cerveza industrial por sobre la artesanal. El porcentaje restante no tiene una posición clara al respecto.

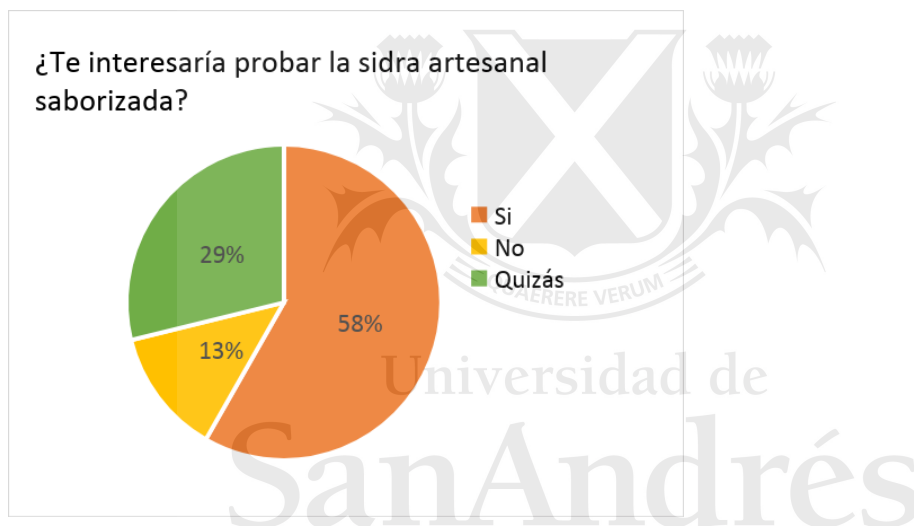
La mayoría de las personas va a bares que están cerca de su zona de residencia. Los que viven CABA, generalmente, cuando van a tomar algo a un bar van a Palermo o Recoleta. Dentro de Zona Norte, predomina San Isidro y el bajo de San Isidro, cerca del río. En este sentido, pareciera ser adecuado ofrecer nuestro producto en bares establecidos en aquellas zonas. El 37,6% de los encuestados afirma frecuentar un bar entre 1 y 3 veces al mes y 25,3% dice que lo hace una vez por semana en promedio. La amplia mayoría, el 90,6% lo hace con la ocasión de juntarse con amigos y pasar un buen rato. Lo que estas personas priorizan a la hora de elegir el bar en el cual se van a juntar es la calidad de la comida y la bebida, así como también el ambiente, es decir, la música, la decoración, etc.

Como resulta lógico, ya que es la bebida de moda del momento y satisface los paladares de mucha gente, la cerveza es la primera elección del 65,4% de los encuestados. Calculamos que el 60,34% de las personas que afirmaron que no les gusta la cerveza o que depende del momento de consumo si la toman o no, consumen principalmente tragos cuando van a un bar. Únicamente 8 de los encuestados afirmaron que piden sidra cuando van a un bar. Estimamos que este número crecería si la bebida estuviera disponible en más lugares y fuera conocida como una alternativa a la cerveza.

De hecho, solo el 26,5% de los encuestados afirman haber probado la sidra artesanal y la mitad afirma estar interesado en probar la sidra con distintos sabores. También se les preguntó a los encuestados acerca de qué combinaciones les resultarían más interesantes. Los resultados fueron los siguientes:

1. Frutos rojos (52,4%)
2. Frutilla y lima (37,6%)
3. Limón y menta (34,7%)
4. Maracuyá (24,7%)
5. Pera (15,9%)

Luego de otorgarle información a los encuestados respecto de lo que es la sidra, su graduación alcohólica y su composición, y de informarles que existe la posibilidad de que venga de distintos sabores, les preguntamos si estarían dispuestos a probar la sidra artesanal saborizada. El 58% afirmó que le gustaría probarla y el 28,8% dijo que quizás. Solo el 12,9% dijo que no estaría interesado.



Al momento de consumir una bebida artesanal de este estilo, las variables que resultan más decisivas son la calidad en primer lugar, luego el sabor y el aroma y, por último, el precio. En cuanto a este último, el 70% de los encuestados dice que estaría dispuesto a pagar por una pinta de sidra lo mismo que para una pinta de cerveza. Lo que resulta interesante es que de las 45 personas que probaron la sidra artesanal, únicamente 2 de ellas dicen no estar interesadas en probar la sidra artesanal saborizada. Podemos suponer entonces que, una vez probada la sidra artesanal, el grado de aprobación es muy alto. Ahora bien, para que esto sea así se debe hacer el foco en que los consumidores perciban a la sidra de una calidad superior, con un buen sabor y aroma. Resulta fundamental tener el máximo control sobre cada eslabón de la cadena de valor



para garantizar que se utilice la materia prima de buena calidad y que los procesos de producción se lleven a cabo de acuerdo a lo establecido.

Complementamos los resultados obtenidos en la encuesta, realizando observaciones directas respecto al comportamiento de los consumidores en diferentes bares, como Lowell's, Forest Dan, Viajera, Burton on Trent y Blest. Fuimos a estos bares un viernes o un sábado, en una franja horaria entre las 20 y 00hs. Tal como quedó reflejado en la encuesta, pudimos corroborar que la mayoría de las personas acude con amigos, con el fin de pasar buenos momentos. Suelen acompañar la bebida con algo para comer, generalmente papas fritas o nachos, que comparten entre todo el grupo. En los primeros tres bares mencionados no tienen la opción de sidra tirada, por lo que la amplia mayoría estaba tomando cerveza y en algunos casos tragos, pero observamos que eran solo mujeres. A raíz de esto, confirmamos el hecho de que las mujeres suelen preferir bebidas de sabor más dulce. En los últimos dos bares, el comportamiento era muy similar, pero pudimos observar que algunas personas estaban consumiendo sidra artesanal. Al momento de preguntarle a la chica que estaba sirviendo las bebidas respecto al consumo de sidra en Burton on Trent, nos dijo: "Depende mucho. Algunas noches la sidra es furor y se acaba enseguida. Otras noches pasa que casi nadie la pide (...) Esta sidra es un placer, no se compara con la que se compra en los supermercados".

También hicimos un relevamiento de los precios de cada pinta artesanal en cada bar, tanto en Palermo como en San Isidro. Los precios rondan entre \$80 y \$130 la pinta, que equivale a casi medio litro. En Blest, la pinta de sidra artesanal está a \$110<sup>19</sup>. De todas maneras, la mayoría de los bares ofrecen un happy hour de 18 a 20:30hs aproximadamente, en donde hacen 2x1 u ofrecen la bebida a un precio reducido.

## **Conclusión**

Teniendo en cuenta el análisis recién realizado, es posible concluir que nos encontramos ante una industria con barreras de entrada bajas y que permite la

---

<sup>19</sup> Al 14/04/2018

posibilidad de nuevos ingresantes, debido a que no se requieren altas economías de escala ni un capital inicial muy significativo. Ahora bien, esto lleva también a que el nivel de competitividad sea alto, ya que con el aumento del consumo de la sidra cada vez son más los bares que están dispuestos a ofrecer esta bebida a sus clientes y asimismo crecen los productores de sidra artesanal. Tampoco hay que olvidar la rivalidad con el principal producto sustituto, la cerveza. Se trata de un producto que está en pleno auge y no es tarea fácil competir por los consumidores de esta bebida. Es por eso que la sidra se presenta más que nada como una alternativa.

La construcción de una *core competence* que genere una cierta barrera de entrada a los demás productores es fundamental. Esto puede lograrse mediante la construcción de una buena imagen de marca, la logística, la calidad y el precio, además de una buena comunicación y relación con los clientes. Con respecto a la rentabilidad potencial del negocio, se espera que haya un buen margen de ganancias debido a las oportunidades que tiene la sidra de seguir expandiéndose en el mercado, teniendo en cuenta que recién empieza a hacerse conocida como alternativa a la cerveza. Tal como dice Javier Méndez, de Griffin Cider, el incremento del consumo de sidra se debe a 3 factores: “un público joven que quiere probar cosas nuevas, un auge de la cervecería artesanal y las canillas, y que es apto para celíacos”<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> <http://www.perfil.com/noticias/sociedad/la-sidra-se-pone-de-moda-y-crece-la-produccion-artesanal.phtml>

## Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS)

Siguiendo el Business Canvas Model propuesto por Osterwalder y Pigneur (2009), analizaremos la forma en que nuestro negocio va a generar y brindar valor.

| Sociedades Claves  | Actividades clave   | Propuesta de valor  | Relaciones con los clientes  | Segmentos de mercado   |
|--|---|---|--|--|
| <p>Alianza estratégica con nuestro proveedor de sidra base</p> <p>Entablar buenas relaciones con clientes.</p> <p>Alianza con un ingeniero en alimentos (control de calidad)</p>   | <p><u>Supply chain</u>: compra de sidra base y frutas, saborización y gasificación de la bebida y distribución de barriles a bares y eventos</p> <p><u>Marketing y comunicación</u>: presentar el producto de una manera innovadora. Renovar la imagen de la sidra.</p> | <p>Comercialización de sidra saborizada Premium en barriles de 30lt.</p> <p>Sabores frutales dulces, originales y “de moda”, como los frutos rojos y limón con menta.</p> | <p><u>Cientes</u>: Bares y eventos. Relación B2B.</p> <p><u>Consumidores finales</u>: relación indirecta a través del bar o restaurante en el que se ofrezca la sidra.</p> | <p><u>Demográficos</u>: jóvenes de entre 20 y 35 años, ingreso medio alto.</p> <p><u>Geográficas</u>: Zona Norte y CABA.</p> <p><u>Conductuales</u>: estudiantes universitarios, profesionales y personas sociales que acostumbran hacer after office o reunirse en un bar con amigos.</p> |
|  | <p><b>Recursos claves</b></p> <p>Sidra artesanal Premium.</p> <p>Recursos humanos para la producción del producto y control de calidad</p>  | <p>Alternativa a la cerveza: igual graduación alcohólica, refrescante y apta para celíacos.</p>   | <p><b>Canales</b></p> <p>Bares y eventos en zona norte (principalmente San Isidro, Martínez y Olivos) y en un futuro, en CABA (Palermo y Recoleta)</p>                     |  |
| <p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Inversión inicial para la compra de maquinaria y barriles.</p> <p>Costos de saborización y gasificación y alquiler del lugar en que se llevará a cabo la última etapa de la producción.</p> <p>Costos de materia prima y sueldo del encargado de la producción y del personal de limpieza.</p> <p>Gastos de combustible para la distribución del producto.</p> <p>Gastos de marketing y comunicación a través de redes sociales.</p> |   |   | <p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>Venta de barriles de sidras saborizadas a bares y eventos.</p>  |  |

### Propuesta de valor

Se trata de la comercialización de sidra saborizada como un producto Premium, ofreciendo una bebida de baja graduación alcohólica con variedad de sabores frutales dulces, originales y modernos, que llaman la atención de los más jóvenes, tales como sabor frutos rojos y limón con menta. Se venderá a los bares en barriles de 30lt para que ofrezcan la sidra tirada a sus clientes. Es una excelente propuesta para aquellas personas que no son fanáticas de la

cerveza y desean consumir una bebida de concepto similar e igual de refrescante. Además es apta para celíacos ya que no contiene cebada.

### **Actividades claves**

Con respecto al supply chain, las actividades clave son la compra y el traslado de la materia prima, es decir, la sidra base, la saborización y gasificación de la bebida en barriles de 30 litros y la distribución de los barriles a los bares y eventos, a cargo de las socias de la empresa durante los primeros meses de implantación. A su vez, lo respectivo al marketing y la comunicación es una actividad fundamental. Es necesario comunicar y presentar el producto de manera innovadora para captar la atención de los potenciales consumidores. El objetivo es renovar la imagen que las personas tienen respecto a la sidra como una bebida “tradicional” y generalmente consumida por las clases más bajas. Se hará mucho hincapié en dar a conocer el producto a través de las redes sociales.

### **Relaciones con los clientes**

Vale la pena mencionar que los clientes de *Alba Cider* no son los consumidores finales del producto. Los clientes son los bares y eventos, con los cuales se tiene una relación *business to business*. Resulta fundamental entablar buenas relaciones de *partnership* con ellos. Por otro lado, están los consumidores finales, que son un target más bien joven. La relación con los consumidores será más bien indirecta, dado que se establecerá a través del bar o restaurante en el cual se ofrezca la sidra. Si bien se buscará tener cierto control sobre la forma en que el producto es ofrecido, dependerá en gran medida del servicio que ofrezca dicho local.

### **Segmentos de mercado**

Utilizamos tres criterios para segmentar al mercado objetivo, a saber: geográficos, demográficos y conductuales. En cuanto al criterio geográfico, dado que el producto va a venderse en bares de Buenos Aires, más específicamente Zona Norte y CABA, apela a aquellos consumidores que vivan o frecuenten estas zonas. Con respecto al segundo criterio, la bebida está

dirigida principalmente a jóvenes de entre 20 y 35 años de edad con un ingreso medio alto. Por último, teniendo en cuenta un criterio conductual, nuestro producto está dirigido a estudiantes universitarios, profesionales y personas sociables que acostumbran a hacer after office o reunirse en bares con amigos. Son personas que están dispuestas a probar cosas nuevas.

### **Sociedades claves**

Los socios claves son el proveedor de sidra base, los clientes potenciales y el ingeniero en alimentos. En primer lugar, es muy importante realizar una alianza estratégica con nuestro proveedor de sidra base, para que siempre se cuente con stock de sidra disponible para que nosotros podamos elaborar nuestro producto final.

Además, resulta fundamental entablar una buena relación con los bares para que prioricen y recomienden nuestro producto a sus clientes, los consumidores finales, y para que nos informen continuamente sobre el consumo de la sidra, de modo que la tengan siempre en stock.

Por último, se hará una alianza con un ingeniero en alimentos para que se encargue de realizar el control de calidad del producto y asegure que se le brinde el mejor producto posible al cliente.

### **Recursos clave**

Entre los recursos clave se encuentra la sidra artesanal Premium de alta calidad, así como también los recursos humanos de producción del producto y aquellos especializados en el control de calidad de la sidra.

### **Canales**

Los canales de venta serán en bares y eventos en zona norte (haciendo hincapié en San Isidro, Olivos y Vicente Lopez) y en un futuro, en CABA (comenzando por Palermo y Recoleta).

### **Fuentes de ingreso**

Los ingresos van a provenir de la venta de los barriles de sidras saborizadas a los bares y en un futuro a eventos, para que estos la ofrezcan a sus clientes.

### **Estructura de Costos**

Se realizará una inversión inicial para la compra de las maquinarias necesarias para la producción (una máquina para hacer el jugo y una gasificadora) y para la compra 60 de barriles, dado que cada uno tiene un costo aproximado de \$5000 y se debe contar con suficiente stock como para abastecer a los clientes.

Los principales costos son los de fabricación y producción. Se alquilará un espacio en zona norte en donde se va a llevar a cabo la producción y usar como depósito. Otros costos involucrados son la materia prima (frutas para saborizar a la sidra), el sueldo de la persona encargada de llevar a cabo el proceso de producción, y el del personal de limpieza (se contará con una persona que vaya a limpiar dos veces a la semana). Con respecto a la distribución, durante los primeros meses de implantación del proyecto será llevada a cabo por las socias con su vehículo personal, por lo que habrá que incurrir en gastos de combustible. Luego se evaluará la opción de contratar a un flete para que distribuya la sidra a los bares. Por otro lado, se invertirá en marketing y comunicación a través de las redes sociales.

## **Capítulo 4: Plan de marketing**

### **Comportamiento del consumidor**

El futuro de nuestro producto va a depender de si los consumidores lo perciben como capaz de llenar sus necesidades de consumo, ya que el reconocimiento de una necesidad insatisfecha es lo que activa el proceso de decisión en el consumidor (Blackwell, Miniard y Engel, 2002, p.100). La realidad es que es posible afirmar que muchos consumidores a los que no les gusta la cerveza, en su mayoría mujeres, o que sí les gusta pero tienen ganas de variar y probar nuevas bebidas, se encuentran con un dilema a la hora de ir a tomar algo a una cervecería o a un bar. Si no optan por la cerveza, tienen la posibilidad de pedir una gaseosa u agua, arriesgándose a ser catalogados como “aburridos”, o bien pueden pedirse un trago, que implica una graduación alcohólica mayor, un formato diferente y un contenido menor. Además de estas diferencias y de que no todos los locales los sirven, los tragos son más caros ya que requieren de una persona capacitada para realizarlos y los ingredientes, que constan de frutas y alcoholes más fuertes, son más costosos. Así es que identificamos el deseo por parte de estos consumidores de una bebida que sea igual a la cerveza en cuanto al precio, formato y la graduación pero que satisfaga a los paladares que buscan un sabor más dulce. La sidra artesanal es una bebida que logra llenar este vacío.

### **Mercado Objetivo y Posicionamiento del Producto**

Habiendo realizado la investigación de mercado y teniendo en cuenta la información obtenida, es posible identificar el mercado objetivo, definir el posicionamiento del producto y llevar a cabo el proceso de segmentación.

### **VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**

Resulta fundamental identificar el segmento de mercado, ya que tal como lo definen Blackwell, Miniard y Engel (2002), se busca identificar un grupo de consumidores que posiblemente tengan comportamientos similares ante un

determinado producto o servicio. Por lo tanto, no se trata de crear un segmento de mercado sino más bien de identificar un grupo de consumidores que comparten las mismas necesidades. En nuestro caso, se trata de identificar un conjunto de personas, potenciales consumidores de sidra artesanal. Para ello, vamos a tener en cuenta algunas variables objetivas, es decir, datos más cuantificables que no son discutibles, como también variables subjetivas, que apelan más a lo emocional y a lo psicológico.

### Variables Objetivas

- *Geográficas*: dirigido principalmente a personas que residen en Zona Norte, poniendo el foco en San Isidro. Hay posibilidad de expandir el negocio hacia otras zonas geográficas de Buenos Aires en caso de tener éxito.
- *Demográficas*: el segmento objetivo son los jóvenes de 20 a 35 años de edad. Se apela a ambos sexos, aunque el foco está principalmente en las mujeres, ya que son las que suelen preferir bebidas más dulces.
- *Socioeconómicos*: se apela a consumidores con un nivel de ingresos medio-alto. Son jóvenes que frecuentan bares “de moda” en donde las bebidas se ofrecen a precios que se encuentran por arriba del promedio. Los consumidores deben estar dispuestos a pagar un precio más elevado por una bebida artesanal de una calidad superior.
- *Comportamentales*: son estudiantes universitarios, jóvenes profesionales o personas sociables que frecuentan bares con amigos o en pareja y hacen “after-office” regularmente.

### Variables Subjetivas

- *Personalidad*: las personas que se encuentran dentro de nuestro segmento objetivo son personas sociables, extrovertidas e inquietas. Les gustan los desafíos y están dispuestos a probar cosas nuevas.
- *Estilo de vida*: disfrutan de encontrarse y charlar con amigos y relajarse en un lindo ambiente, mientras suelen consumir cerveza o RTDs. Consumen



alcohol ya sea porque les gusta, por necesidades sociales, para pertenecer al grupo o porque les gusta compartir buenos momentos junto a una bebida refrescante.

- *Motivacionales*: dado que la sidra es una bebida que es muy popular entre los jóvenes en Estados Unidos, el norte de Europa y Australia, se apela también a un componente emocional. Algunos de los consumidores probaron esta bebida en algún viaje y consumirla en el país les recuerda los buenos momentos y experiencias vividas.

### **Posicionamiento**

Para definir en dónde se va a posicionar nuestra sidra, resulta útil aplicar el concepto de las tres estrategias genéricas de Porter. El objetivo estratégico es concentrarse en un segmento en particular, ya que el mercado al que la empresa se orienta es muy específico. A su vez, la ventaja estratégica electa es que el cliente perciba una exclusividad. Dados estos factores, llegamos a la conclusión que la estrategia a seguir más apropiada es el enfoque, basado en la diferenciación. La idea es concentrarse en satisfacer las necesidades específicas del segmento objetivo, buscando sacar ventaja al resto de los competidores. Esto se va a lograr ofreciendo una sidra artesanal de excelente calidad, elaborada con jugo de manzana natural. Como componente de diferenciación, se ofrecerá la bebida en una variedad de sabores alternativos y originales, que están de “moda” entre los jóvenes, como los frutos rojos, limón con menta, y que distan de ser los sabores tradicionales que todos conocen. Los consumidores podrán probar nuestra sidra en los bares más populares entre los jóvenes de entre 20 y 35 años, ubicados en Zona Norte, principalmente San Isidro. Se apela a aquellos lugares que están de moda y son conocidos dentro del segmento. Estos bares y cervecerías suelen tener páginas de Instagram en las que publican fotos, dando a conocer la variedad de bebidas y la gastronomía que ofrecen. De la misma manera también publican imágenes de sus clientes deseados, dejando en claro el target de personas que son bienvenidas. También ofrecen sorteos y promociones e incentivan a las personas a ir a que conozcan el bar y suban fotos e “historias” en su perfil, etiquetando y mencionando al bar en la publicación. Por lo tanto,

dado que la sidra artesanal tirada se va a ofrecer en ese estilo de bares, se la busca posicionar como una bebida refrescante, novedosa y “canchera”.

Para poder lograr el posicionamiento deseado, resulta fundamental establecer la estrategia de marketing que se va a llevar a cabo y definir las 4P's, a saber: producto, precio, plaza y promoción.

## **Producto**

### **La sidra**

De acuerdo al Código Alimentario Argentino (CAA)<sup>21</sup> la sidra es una bebida elaborada a partir de la fermentación alcohólica del jugo de manzanas sanas y limpias, de uso industrial al que se le puede adicionar hasta un 10% de jugo de peras, fermentada en forma conjunta o separada. Su graduación alcohólica es de aproximadamente 4,5%, pero también puede ser mayor.

Se pueden identificar principalmente dos tipos de sidra: la sidra natural y la sidra gasificada. La primera es elaborada con un 100% de manzanas frescas y su gasificación proviene de la fermentación de los azúcares contenidos en la fruta. En el caso de la segunda, se permite la incorporación al producto de azúcares y CO2 para una gasificación externa.

La idea del negocio es ofrecer un producto artesanal Premium natural, sin azúcares agregados. Las sidras más industriales que comercializan su producto de forma masiva agregan azúcar y otros productos químicos para acelerar el proceso. En cambio, para llegar a la calidad Premium, el proceso de producción es más extenso ya que para la conversión en alcohol se utiliza el azúcar natural de la fruta.

Ahora bien, la mayoría de los consumidores conocen la tradicional sidra de manzana, y la mayoría de los bares o cervecerías que tienen sidra dentro de su cartera de productos, la ofrecen de este sabor únicamente. Al igual que la cerveza, que tiene muchas variedades en cuanto al sabor, textura y origen, la propuesta del negocio es ofrecer distintas variantes de la sidra. Si bien todas van a tener como base la manzana, van a ser saborizadas con distintas frutas,

---

21

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/productos/Sidra\\_2011\\_09Sep.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/productos/Sidra_2011_09Sep.pdf)

bastante solicitadas hoy en día por los jóvenes, tales como los frutos rojos y limón con menta.

### **Atributos del producto**

- *Elaboración Artesanal*
- *Sabor y consistencia:* la sidra tirada se ofrecerá en dos sabores diferentes, siendo estos de frutos rojos y limón con menta, pero la base seguirá siendo el jugo de manzana. Por lo tanto, tendrán un sabor frutal, sin el amargor característico de la cerveza, pero con la misma graduación alcohólica baja. Se trata de una bebida gasificada pero liviana, transparente y refrescante.
- *Formato y presentación:* la bebida se va a entregar a los bares, nuestros clientes, en forma de barriles de 30 litros para que ofrezcan la sidra tirada. Los barriles, que son de acero inoxidable, son reciclables y serán retirados del cliente cuando estén vacíos, para volver a rellenarlos. Los bares van a servir la sidra de la misma forma que la cerveza, un vaso de una pinta (aproximadamente medio litro) o media, dado que para servirla de forma tirada se utiliza el mismo sistema de canillas. Por lo tanto, gracias al sistema de refrigeración con el que cuentan estas canillas, el producto sale frío, listo para el consumo. De todas maneras, la sidra se suele tomar también con hielo.
- *Apta para celíacos:* en contraposición con la cerveza, que contiene malta de cebada, la sidra es libre de gluten y por lo tanto una bebida apta para el consumo de personas celíacas.
- *Construcción de marca:* el nombre del producto no es un detalle menor. Optamos por “Alba” ya que es un nombre corto, memorable y fácil de pronunciar, tanto en español como en inglés. Además, es femenino, lo cual es importante también ya que nuestro producto está dirigido principalmente a mujeres. Dado su significado, el nombre también remite a la idea de algo nuevo y novedoso, de un nuevo comienzo. Se agregará como descripción “cider” en lugar de “sidra” para despegarse de la imagen negativa con la

cual la sidra está asociada en el país y, por otro lado, para que remita a los consumidores a aquellos lugares a los que viajaron o desean viajar y en donde conocieron esta bebida, como Australia, Estados Unidos o el Norte de Europa.

## **Precio**

Es importante definir cuál es el valor que el cliente le asigna al producto y cuánto está dispuesto a pagar por el mismo. Para poder fijar una estrategia de precios coherente y homogénea, no solamente hay que adecuarse a las características de la empresa sino que también a las del mercado en el que compete.

El precio al que será vendido el barril de sidra saborizada artesanal estará determinado por distintos factores:

- Costos de producción: el precio del producto siempre debe ser superior al costo unitario de producción. Los costos son necesarios pero no suficientes para determinar el precio del producto, pues es fundamental considerar el resto de las variables del marketing mix. Luego de llevar a cabo un análisis de los costos totales incurridos, llegamos a un costo unitario aproximado de \$1500. Se buscará obtener una rentabilidad mínima deseada.
- Estructura de costos de los clientes: nuestros clientes son los bares y son ellos quienes ofrecerán nuestro producto a los consumidores finales. Ofrecen la cerveza o la sidra tirada en forma de pinta, que equivale a medio litro aproximadamente. Teniendo en cuenta esto, sumado a que el precio de la pinta ronda entre los \$80-\$130, el precio de compra de los barriles les debería permitir cubrir sus costos y a su vez, obtener una ganancia. Con cada barril obtendrían un ingreso aproximado de \$6000. Asimismo, como generalmente venden la pinta a un precio fijo, sin importar de la variedad de bebida que se trate, a los bares no les va a resultar conveniente servir un producto más caro al mismo precio que uno que les implica menor costo.

- Precios al que venden el producto los competidores: cuanta más competencia haya, más se acerca el precio al costo. El precio no deberá superar al del competidor, pues la demanda es elástica, siendo ésta sensible al aumento en el precio, debido a la posibilidad que tienen los bares de comprarle a otro productor de sidra artesanal. Ahora bien, por las razones anunciadas anteriormente, es importante vender nuestro producto no solo a un precio similar al de los competidores de sidra, sino también al precio de venta de los barriles de cerveza artesanal. El costo de los barriles de cerveza para los bares ronda entre \$1800 y \$2500, dependiendo el tipo de producto, calidad y marca.

Teniendo en cuenta lo anterior y que se trata de un producto artesanal Premium, el precio del barril de 30 lts será de \$2.300 para todo el mercado local.

## **Plaza**

Es fundamental establecer el canal de distribución a partir de las necesidades del consumidor final y crear oportunidades de compra del producto. Dado que el producto se presenta como una alternativa a la cerveza, es importante que los consumidores puedan adquirir y probar la sidra en el mismo lugar en el cual normalmente comprarían la primera. Aprovechando el “boom” que experimentó la cerveza artesanal en los últimos años vamos a ofrecer el producto en las cervecerías que se fueron sumando a esta tendencia y que tienen varias canillas en las cuales van rotando las variedades de cervezas que sirven a sus clientes. Nuestro producto está pensado para ser lanzado principalmente en zona norte de GBA (empezando por San Isidro) y en el futuro en la Ciudad de Buenos Aires, más específicamente en la zona de Palermo. Elegimos estas dos áreas geográficas porque allí residen y concurren muchos de nuestros potenciales consumidores y además porque son polos gastronómicos con alta concentración de cervecerías y bares.

Queremos lograr una distribución selectiva, seleccionando cuidadosamente a nuestros potenciales clientes, ya que es a través de ellos que el consumidor final llega a probar nuestro producto. Algunos de ellos serían Lowell's, Viajera, Mintas, Burton, Galpón de Tacuara, Zatec y ForestDan, que son bares ubicados en San Isidro que ofrecen cerveza artesanal tirada. Por la zona de Palermo, los potenciales clientes serían Maldini, The Temple Bar, Avant Garten, etc., ya que son bares cuyos clientes pertenecen al target objetivo y cuentan con las características que nos interesan para el negocio.

Si bien el foco del negocio es que la sidra se venda y consuma en bares, también existe la posibilidad de vender los barriles a caterings que cuenten con la infraestructura de canillas para que ofrezcan nuestra sidra en eventos, ya sean casamientos, cumpleaños, fiestas, etc.

Con respecto a la distribución, resulta fundamental la entrega a tiempo, de modo que los bares siempre tengan suficiente cantidad de sidra como para abastecer la demanda y que ningún cliente se quede sin probar la sidra por falta de stock o por un error de logística. Por eso también es importante llevar a cabo un plan de distribución por zonas, para aprovechar los viajes y reducir al máximo los costos de transporte, e ir reponiendo los barriles en los bares regularmente. Durante los primeros meses del negocio se utilizará un método de distribución directa, a cargo de la empresa. Se tomó la decisión de no tercerizar la distribución ya que para los volúmenes de producción que se manejarán durante la primera etapa del negocio, en donde únicamente se abastecerán unos pocos clientes, no resulta rentable. Además, de esta forma se evitan problemas de comunicación con los clientes y se garantiza una buena coordinación de entrega.

Para realizar la distribución se cuenta con un vehículo personal, que si bien no es un camión, es un rodado con un baúl amplio. De esta manera, no se requiere realizar una inversión inicial, sino que solo se deben tener en cuenta los gastos variables, como el combustible.

## **Promoción**

La promoción y comunicación resulta fundamental para el éxito de nuestro negocio, sobre todo teniendo en cuenta que la sidra es un producto que en la Argentina tiene “mala prensa” y que la sidra artesanal tirada no es muy conocida. Tal como afirman McCarthy y Perreault (1999) la promoción consiste en el flujo de información entre el vendedor y el potencial consumidor que influye en las actitudes y comportamientos del último. Debemos informar a nuestros consumidores sobre nuestra sidra artesanal y persuadirlos de querer ir a probarla en alguno de los bares en los que la ofrecemos. Por otro lado, también tenemos que procurar que la experiencia del consumidor sea satisfactoria y que guarde un buen recuerdo en su memoria acerca de la bebida y se la recomiende a sus amigos. Es por eso que el boca a boca es muy importante en nuestro negocio. Al tratarse de una bebida para muchas personas desconocida, o simplemente una alternativa que muchas personas no toman en consideración al relacionarla con el concepto tradicional de sidra que tienen en su mente, la recomendación de un conocido confiable es muy valiosa. La probabilidad de que una persona que nunca antes haya probado la sidra artesanal la pruebe es mucho mayor si un amigo en quien confía se la recomienda. Por eso apelamos mucho a las personas que viajaron y probaron la sidra en el exterior, donde es una tendencia, para que la pidan en los bares y les cuenten a sus conocidos de su experiencia.

Ahora bien, el punto fuerte de promoción y comunicación de la marca va a estar en las redes sociales. Si bien nuestros clientes son los bares y son ellos con quienes tenemos que formar una buena relación, nuestra publicidad tiene que ir dirigida a nuestros consumidores finales, a saber: los clientes de nuestros clientes. Cuanto mayor sea el consumo de sidra en los bares, mayor será la cantidad de barriles que los bares nos compren y mayor será nuestro beneficio.

Como mencionamos en varias ocasiones, el objetivo de la estrategia de promoción es renovar la imagen del producto genérico y que la sidra artesanal sea considerada una alternativa refrescante y “de moda” entre los jóvenes para pasar buenos momentos. La idea es desestacionalizar el consumo y que la

sidra sea considerada una bebida para tomar durante todo el año, siendo las ocasiones de consumo las mismas que para la cerveza. Para lograr esto, buscaremos darnos a conocer a través de los canales y medios con los que interactúa diariamente nuestro segmento objetivo: las redes sociales. El mundo digital permite interactuar con los consumidores de una manera muy estrecha, efectiva y muy barata. Resulta útil prestarle atención al modelo AIDA, que se basa en captar la atención del consumidor, mantener su interés en el producto, despertar el deseo de obtenerlo o probarlo y finalmente generar la acción.

Comenzaremos creando una cuenta de Instagram y de Facebook, en donde vamos a contar de qué se trata el negocio, cuáles son las variedades de sidra que ofrecemos y en qué bares pueden ir a probarla. Es fundamental que la página de Instagram y de Facebook esté bien cuidada, con fotos de buena calidad que atraigan la atención de los consumidores y con una estética que sea agradable a los ojos, ya que ese va a ser el primer encuentro del consumidor con nuestra sidra. Hoy en día, todo pasa por las redes sociales. Las personas, antes de ir a un restaurante o un bar a comer o tomar algo, revisan las cuentas de Instagram, Facebook y la puntuación en TripAdvisor antes de tomar la decisión. Es por eso que tener una página de Instagram y de Facebook que resulte llamativa es importante.

Dicho esto, como no vamos a tener un lugar físico propio, es prioritario trabajar conjuntamente con los bares que van a ofrecer nuestra sidra. En nuestras páginas, vamos a contarles a nuestros seguidores en dónde pueden probar nuestro producto e incluiremos un link de Google Maps que especifique en qué bares la pueden encontrar. Sur Barrel es una empresa de sidra establecida en Rosario cuyo modelo de negocio es muy similar al que queremos desarrollar. En su página de Instagram publicitan los bares a los que les venden la sidra, especificando los nombres y las direcciones (Anexo 5). De esta forma, los bares también se ven beneficiados ya que se los publicita a ellos y les aumenta la clientela. Por eso, una forma de trabajar conjuntamente es que en los mismos bares recomienden nuestra sidra a sus consumidores y que en el menú o pizarra en donde muestran las opciones de cerveza y otras bebidas,



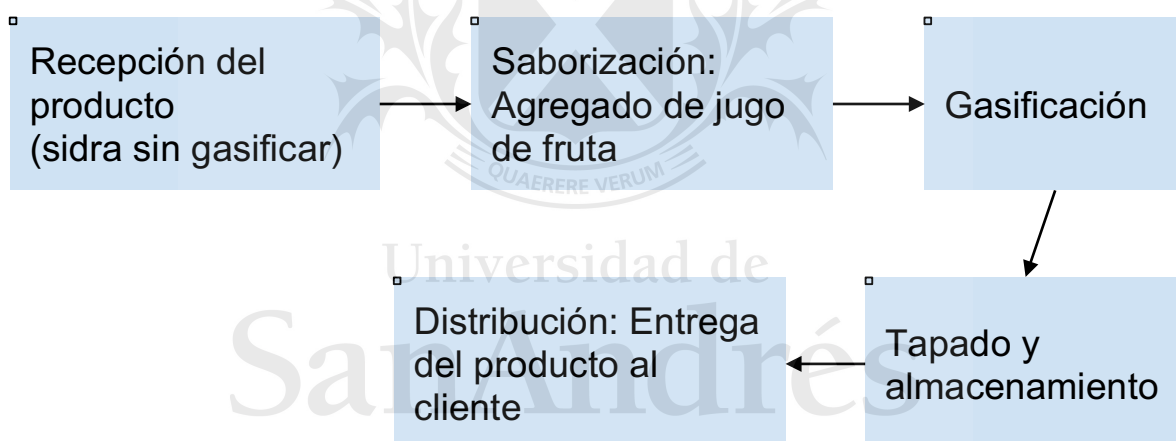
figure claramente la opción de nuestra bebida, en conjunto con el nombre de nuestra marca (Anexo 6).

A su vez, haremos publicidad a través de Google AdWords y Facebook. Estas herramientas son muy ventajosas ya que permiten hacer publicidad dirigida específicamente a nuestra audiencia objetiva a bajo costo. Se trata de llegar a las personas adecuadas en el momento exacto. Además, en contraposición con realizar publicidad en medios gráficos o televisivos, en marketing digital se paga solo por resultados y permite definir el presupuesto en función de los objetivos que se deseen alcanzar. Para el caso de Google AdWords, eligiendo palabras claves tales como “sidra artesanal”, “cerveza artesanal” o “bares en San Isidro”, cada vez que algún usuario busque alguna de ellas en Google, le aparecerá en primer lugar un link que lo va a dirigir a nuestra página de Instagram o de Facebook. Solo se pagará por cada “click” que haga la persona en ese link. La publicidad de Facebook funciona de manera similar. Se puede elegir y personalizar a quien va dirigida la publicidad y a qué perfiles les va a aparecer. En nuestro caso, pondremos el foco en jóvenes que cumplan con las características de nuestro segmento objetivo, es decir, que tengan entre 20 y 35 años, que se muevan en la zona de San Isidro y Palermo, que le hayan puesto “Like” a páginas de bares o cervecerías, etc. Nuestro anuncio aparecerá al costado izquierdo o también en el centro de la página de inicio de Facebook, bien a la vista para que a los usuarios les llame la atención cuando vean las novedades de su red.

## Capítulo 5: Operaciones de Negocio

La producción de la sidra base se tercerizará (Anexo 7) y nosotros nos encargaremos del proceso de saborización y gasificación de la bebida. Trabajaremos conjuntamente con la Cooperativa La Delicia, quien nos venderá la sidra base sin gasificar, elaborada de acuerdo a nuestras indicaciones y requisitos. Una vez recibido el producto en nuestro depósito, se procederá a saborizar y gasificar la bebida de modo que se encuentre lista para ser distribuida a nuestros clientes y disfrutada por los consumidores finales.

### Gráfico del proceso a cargo de Alba Cider



### Ficha técnica de la sidra

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre del producto</b>   | Sidra  |
| <b>Descripción</b>   |  |
| Bebida alcohólica elaborada a partir de la fermentación del jugo de manzana.   |  |
| <b>Composición</b>   |  |
| Jugo de manzana fermentado, endulzante, agua, meta bisulfito de potasio (antioxidante y antibacteriano), ácido málico, ácido ascórbico, dióxido de azufre y levaduras. |  |
| <b>Características del producto</b>  |  |
| Olor   | Manzana y a otros propios de la fermentación |

|  |   |
|--|---|
| Sabor  | Puede ser dulce o seca, dependiendo del tipo de manzanas utilizadas en su producción. Para saborizarla, se le puede agregar jugo de otras frutas. |
| <b>Condiciones de manejo y almacenamiento</b>  |   |
| Almacenar en un lugar fresco y seco, lejos de la luz directa y del calor.                    |   |
| <b>Consumir preferentemente</b>  |   |
| Hasta 6 meses después de su embotellado, manteniendo la bebida acondicionada de 15°C a 20°C. |   |

Fuente: elaboración propia

### **Clasificación de los distintos tipos de sidra**

Según el Código Alimentario Argentino, la sidra puede ser clasificada de diferentes maneras dependiendo de su proceso de producción:

#### ***Sidra base***

Producto resultante de la fermentación total o parcial del mosto de manzanas sanas y limpias, al que se puede incorporar los azúcares. Se le puede agregar o no hasta un 10% de jugo de peras, fermentado en forma conjunta o separada. El jugo de manzana se transforma en sidra a través de la acción de levaduras que fermentan el mosto y convierten el azúcar en alcohol y gas carbónico. Su grado alcohólico es igual o superior a 4%.

#### ***Sidra***

Es la sidra base, endulzada y gasificada. Su graduación alcohólica mínima es de 4%.

#### ***Sidra espumante***

Obtenida a partir de la sidra base, cuyo contenido en gas carbónico y azúcares tiene origen endógeno exclusivamente. La fuente hidrocarbonada para la segunda fermentación deberá provenir del azúcar residual de la sidra base y/o el agregado de jugo concentrado de manzana. Su graduación alcohólica mínima es de 6%.

#### ***Sidra espumante Frutada***

Se hace a partir de la sidra base (como mínimo un 80%) a la que se le añade jugo de frutas o jugo a partir de concentrados. Su grado alcohólico es de un mínimo de 4%.

### **Determinación de la ubicación de la bodega**

La producción de la sidra será tercerizada, por lo que no se tendrá que construir una planta. De todas formas, será necesario alquilar un galpón con espacio suficiente para almacenar los barriles de sidra, llevar a cabo la saborización y gasificación de la bebida, como así también para desarrollar las tareas de administración.

Al comienzo del proyecto vamos a alquilar una bodega de 40 metros cuadrados aproximadamente. Para determinar la ubicación de la misma, tendrán que tenerse en cuenta varios factores que tienen impacto en la decisión de localización:

- Disponibilidad de servicios públicos: contar con buenos servicios de energía, saneamiento, entre otros. Dado que aquí se llevarán a cabo las últimas etapas de la producción, resulta fundamental que existan las condiciones higiénicas adecuadas. La iluminación también debe ser buena dado que permite observar mejor la calidad del producto y evitar accidentes por el uso incorrecto de equipos o herramientas.
- Se recomienda que tanto las paredes como los pisos sean lisos para que sea más fácil mantener la limpieza del establecimiento y evitar la acumulación de suciedad. Los productos de limpieza y otros productos químicos deberán mantenerse alejados de los barriles de sidra.
- Medios de transporte accesibles: para llegar de manera fácil.
- Estar cerca de los principales centro de consumo: para disminuir los costos de transporte del producto. En zona norte se encuentra una mayor cantidad de potenciales clientes, por lo que es importante prestarle más atención a esta zona.
- Costo del alquiler: debido a que es una empresa que recién comienza y se cuenta con recursos limitados, el costo de alquiler no debe ser muy alto.
- Tamaño de la bodega o galpón: hay que contar con un espacio lo suficientemente grande para que entren los barriles. El personal debe también disponer de un lugar para desarrollar sus actividades administrativas y para asearse. Al mismo tiempo, debe haber espacio para los vehículos o vehículo que se hará cargo de la distribución. No se

necesita un lugar muy amplio, pues la principal actividad de producción de sidra será llevada a cabo por nuestro proveedor en Río Negro.

De acuerdo al Reglamento Técnico de Mercosur en la Res. GMC N° 080/96, hay buenas prácticas respecto a las condiciones higiénicas que son de carácter obligatorio, para asegurar que los alimentos que son entregados al consumidor final sean seguros y saludables para su consumo. En primer lugar resulta fundamental utilizar equipos y herramientas de acero inoxidable, vidrio o plástico de uso alimenticio que se encuentre en buenas condiciones. Estos utensilios deberán ser limpiados y desinfectados regularmente. También es fundamental evitar que la bebida entre en contacto con envases sucios u otros componentes no deseados.

A su vez es importante que el personal que se encargue de llevar a cabo la última etapa de producción cuide su higiene personal, lavándose conscientemente las manos, utilizando delantales limpios y utilizar el cabello recogido, entre otras cosas.

Establecidas estas condiciones y teniendo en cuenta que se debería alquilar un lugar en el que se pueda tramitar la habilitación industrial, decidimos optar por arrendar un galpón en la localidad de Tigre, ubicado en la zona IP o I1, que son aquellas zonas en las cuales se permite la habilitación para la elaboración de bebidas artesanales con alcohol. Cumple con las condiciones establecidas anteriormente respecto a la disponibilidad de servicios públicos, buena accesibilidad y bajo costo de alquiler. Además, al encontrarse en Zona Norte, queda cerca de nuestros potenciales clientes y asimismo, cerca del domicilio de las socias gerentes. Estos dos factores reducirían los tiempos y costos de distribución.

## **PASOS**

### **1) Recepción de la sidra base**

El proceso comienza con la orden de pedido a la Cooperativa La Delicia. Esta sidrera fue fundada en 1948 en Cipoletti, Río Negro. Se eligió trabajar con esta compañía dada su larga trayectoria en la industria y ya que es una de las pocas que utiliza el método champenoise, asegurando así un producto artesanal y de origen natural.

La orden de compra se enviará por mail a la empresa. Las órdenes de pedido tendrán un día fijo que se establecerá de acuerdo a las preferencias del proveedor y según la temporada. Suponemos que el consumo de esta bebida, al igual que también pasa con la cerveza, aumenta durante los meses de mayor calor. La mayoría de las ventas se concentran en primavera y verano, que es cuando la gente suele salir más de su casa y son más comunes las reuniones sociales en bares en busca de una bebida refrescante. Es por eso que decidimos establecer tres temporadas en donde el consumo es muy diferente, también como una forma de establecer escenarios más positivos y negativos. La temporada alta es durante los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero. La temporada media incluye los meses de septiembre, octubre, marzo y abril. Los meses con temperaturas más bajas, es decir, mayo, junio, julio y agosto representan la temporada baja.

a) Producción

La Cooperativa La Delicia se encargará de producir la sidra base de acuerdo a la especificación de insumos utilizados, como los tipos y cantidades de manzanas a utilizar para obtener el resultado deseado, es decir, si optamos por una sidra más ácida o más bien dulce. La cantidad a producir será determinada en la orden de pedido.

b) Entrega del pedido

Dado que los barriles no son descartables, estos son enviados vacíos a la Cooperativa en Cipoletti y vuelven llenos de sidra al depósito en Tigre en Buenos Aires. El transporte estará a cargo de Oro Negro<sup>22</sup>. Se optó por trabajar con este proveedor ya que es una empresa líder en la región y con mucha experiencia en las operaciones de logística y transporte a larga distancia. Además, Oro Negro trabaja hace varios años con la Cooperativa, por lo que entiende sobre el funcionamiento del negocio y las condiciones necesarias para el traslado adecuado del producto. La frecuencia de entregas dependerá de la temporada. Durante la temporada alta, se realizará un pedido por semana. En cambio, durante la temporada media y baja, se realizarán pedidos

---

<sup>22</sup> <http://www.expresooronegro.com/>

cada dos semanas y una vez por mes, respectivamente. En el momento en que llega, se deberá controlar la orden y firmar que fue recibido correctamente. Esta parte del supply chain es fácil de realizar ya que no se cuenta con una gran cantidad de barriles, por lo que el registro del inventario se hará manualmente en una planilla, sin necesidad de utilizar ningún tipo de tecnología o sistema de almacenamiento como RFID. Luego se hará entrega del remito. A pesar de tener una estimación de la demanda hecha con datos del mercado, los pedidos se realizarán en función de la demanda de los bares, por lo que la estrategia que estaremos utilizando es la de Just in Time. Desde el momento en que se realiza el pedido, el producto tarda 2 días en llegar a Buenos Aires. Para esto, es fundamental coordinar la entrega de barriles vacíos a la sidrera en tiempo y forma de modo que el proveedor cuente con stock para poder rellenarlos y cumplir con el pedido.

## **2) Saborización**

A partir del producto recibido, se llevará a cabo el proceso de saborización. Se optó por producir y comercializar la sidra saborizada de Frutos Rojos y de Limón con menta. Para esto se utilizará jugo de frutos rojos (frambuesas, arándanos y moras) y jugo de limón y menta, el cual será agregado a la preparación base de la sidra (la proporción será aproximadamente de un 15% de jugo y 85% de sidra). Teniendo en cuenta que un barril contiene 30 litros, este incluiría aproximadamente 4,5 litros de jugo de fruta.

Son varios los proveedores de frutos rojos congelados, como también de limones y de menta y manejan precios similares. Se priorizará sobre todo la calidad de la fruta. Dos de los potenciales proveedores son Biomac SRL<sup>23</sup> y Gergal Berries<sup>24</sup>, dos empresas dedicadas a la producción orgánica y agrícola en pleno crecimiento que también exportan sus productos en varios países del mundo.

La Cooperativa La Delicia llenará los barriles con sidra hasta aproximadamente el 85% de su capacidad. Esto es así ya que el 15% restante será rellenado con jugo de frutos rojos o limón con menta. El jugo se obtendrá con la ayuda de una juguera eléctrica, que utiliza el sistema de prensado en frío por lo que se

---

<sup>23</sup> <http://www.biomacweb.com/>

<sup>24</sup> <http://www.gergalberries.com/>

mantiene intactas las propiedades de las frutas. En adición a esto, la juguera separa el jugo del resto de los residuos de la fruta, por lo que se obtiene el jugo puro, sin la pulpa. El jugo se agrega al barril para que se unifique con el resto de la sidra y para que de ese modo se obtenga la sidra saborizada de forma natural.

### **3) Gasificación**

Existen tres métodos para gasificar la sidra: el método artificial, el método Charmat y el método Champenoise. La Cooperativa con la que formaremos vínculo y que se hará cargo de la producción utiliza este último método, que lo utilizan generalmente los elaboradores artesanales, ya que no requiere de una maquinaria muy sofisticada. La gasificación se produce por la acción de una segunda fermentación en la botella. A la sidra madurada sin gasificar se la envasa y antes de taponarla, se le agrega nuevamente azúcar y levadura para que se genere el gas.

Ahora bien, dado que nos vamos a encargar de la saborización de la sidra, el producto que nos brindará la Cooperativa La Delicia será la sidra sin gasificar. Por lo tanto, una vez adicionado el jugo de fruta para darle un sabor distintivo a la bebida, se deberá proceder a gasificar la sidra artificialmente en el barril. Para ello, se necesita una fuente de CO<sub>2</sub> con un manómetro para poder controlar la presión de gas en el barril.

### **4) Tapado y almacenamiento**

Una vez saborizados y gasificados, los barriles de sidra se deben mantener en lugares oscuros y a una temperatura controlada de entre 15°C y 20°C para que de esa manera se mantengan sus características. Si bien la sidra no es un producto perecedero, siempre y cuando se mantenga en condiciones óptimas, tiene un período de consumo óptimo, que es de aproximadamente 6 meses. Pasado este plazo, puede ocurrir que pierda su sabor original. Es importante tener en cuenta esto ya que va a ser necesario mantener un stock en el depósito suficiente para poder satisfacer la demanda.



## 5) Distribución

Una vez por semana se realizará la distribución de los barriles a los bares. Se procurará entregar la cantidad de barriles con los cuales el cliente pueda satisfacer la demanda semanal de la bebida y se retirarán los barriles vacíos, para que estos sean retirados y enviados nuevamente a la Cooperativa La Delicia para ser rellenados. Durante los primeros meses de implementación, la distribución de los barriles desde el depósito a los bares estará a cargo de las socias gerentes con su vehículo personal. Más adelante se analizará la opción de tercerizar el servicio o contratar a una persona para que se encargue de ello.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

### Proyecciones de Ventas

Para realizar el cálculo de las proyecciones de las ventas y estimar los costos de la manera más acertada posible se plantearon algunos supuestos, utilizando un horizonte de proyección de 4 años.

- Para proyectar las ventas, tomaremos en cuenta los datos obtenidos de los actuales vendedores de sidra artesanal en Buenos Aires sobre el volumen vendido por mes y por estación (temporada alta, media y baja). Al mismo tiempo utilizaremos un punto intermedio entre un escenario positivo y otro negativo, teniendo en cuenta que en la temporada de mayores ventas (noviembre, diciembre, enero y febrero) asumimos un muy buen desempeño, mientras que en la temporada de menores ventas (mayo, junio, julio y agosto), bajarán en gran medida los volúmenes demandados por los clientes.
- Los costos variables están compuestos por:
  - Sidra base: \$12 por litro, teniendo en cuenta que el 30% de la venta de los barriles serán solo de manzana, es decir, solo de sidra base.
  - Jugo de frutas: \$99 por litro. El 70% de los barriles vendidos serán saborizados.
  - CO<sub>2</sub>: \$50 por kilo de recarga, que rinde para gasificar 12 barriles aproximadamente.
  - Transporte (movilidad y viáticos): varían dependiendo de la temporada. En la temporada alta se realizarán más viajes ya que la cantidad de barriles a entregar será mayor. Se estima un costo de transporte (ida y vuelta de Buenos Aires a Cipoletti) de \$442 por barril. Esto implica un costo de \$51.566, \$30.940 y \$20.626 en las temporadas altas, medias y bajas respectivamente.

- Distribución: dado que contaremos con un vehículo propio para llevar a cabo la distribución, solo se deberá tener en cuenta el costo del combustible. Dado que a la fecha el litro de nafta esta \$30 y que con un litro se pueden recorrer 10 kilómetros, llegamos a un aproximado de \$3/km. Suponemos que el recorrido completo desde el depósito hasta todos los bares son 30km. De ahí que podemos concluir que por recorrido tenemos un costo de \$90. El importe total mensual depende de la temporada que se trate, ya que la demanda varía, y con ello la frecuencia de distribución.
- Los costos fijos están compuestos por:
  - Celulares, internet: \$150 por el abono de Telecom
  - Depósito de 40 mts: \$15,000 mensuales de alquiler del local, \$500 de ABL y un aproximado de \$1.900 por el uso de los servicios de agua, luz y gas, que será muy bajo.
  - Tasa de habilitación: \$3.800 mensuales<sup>25</sup>.
  - Honorarios profesionales: incluimos \$2.000 por honorarios de un abogado y contador y otros gastos relacionados con la gestión de la sociedad.
  - Gastos de limpieza: dos veces por semana una persona se encargará de mantener la limpieza del local. Dado que se trata de un espacio chico, 2 horas deberían ser suficientes para llevar a cabo este proceso. Se le pagará una remuneración de \$125 por hora. Además, corresponde pagar a la AFIP \$188 en concepto de cargas sociales y ART. Esto implicaría un desembolso de \$2.348 mensuales.
  - Remuneraciones al personal de producción: \$10.315 mensuales (trabajo part-time de 20 horas semanales), dado que la remuneración es de \$122,86 por hora para un operario general<sup>26</sup>. Tenemos en cuenta un ajuste del 6% cuatrimestral.

---

<sup>25</sup> Habilitaciones de comercio e industria - Municipalidad de Tigre (Tel.: 4512-4457)

<sup>26</sup> <http://stiapba.org.ar/sindicato/planilla-de-salarios-basicos/>

- Los gastos variables están compuestos por:
  - Gastos de marketing: \$3.200 mensuales (marketing digital en redes sociales, principalmente en Instagram y Facebook). Haremos publicidad en estas redes 3 o 4 días a la semana, y el costo es de \$200 por día.
  - Gastos varios: \$300 para cubrir ciertos gastos mínimos, como la compra de artículos de limpieza, papel higiénico, artículos de librería, etc.).
  - Impuesto a los ingresos brutos: 5%
  - Impuesto a las ganancias: 30%
  
- Se supone una inflación promedio del 25% para los siguientes años (se realizó un promedio del IPC durante los últimos años)<sup>27</sup>.
  
- Con respecto al crecimiento anual, suponemos un aumento de 2 bares por año, teniendo en cuenta que empezamos con 7 bares. Esto quiere decir, que para 2020 suponemos contar con 9 clientes, en 2021 con 11 y en 2022 con 13.

En el Anexo 8 se presenta el Estado de Resultados del primer año por mes. Los presupuestos anuales son los siguientes:

---

<sup>27</sup> [https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=5&id\\_tema\\_3=31](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31))

|   | 2019                   | 2020                   | 2021                   | 2022                   |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Ventas</b>   | \$ 2.146.666,67        | \$ 3.450.000,00        | \$ 4.216.666,67        | \$ 4.983.333,33        |
| Descuentos comerciales y devoluciones                         | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>Ventas Netas</b>   | <b>\$ 2.146.666,67</b> | <b>\$ 3.450.000,00</b> | <b>\$ 4.216.666,67</b> | <b>\$ 4.983.333,33</b> |
| <b>Costo de Mercadería Vendida</b>                            |                        | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| Sidra base  | \$ 300.720,00          | \$ 483.300,00          | \$ 590.700,00          | \$ 698.100,00          |
| Jugo de frutas  | \$ 291.060,00          | \$ 467.775,00          | \$ 571.725,00          | \$ 675.675,00          |
| Transporte  | \$ 412.533,33          | \$ 663.000,00          | \$ 810.333,33          | \$ 957.666,67          |
| CO2 (para gasificar)  | \$ 4.000,00            | \$ 5.000,00            | \$ 5.000,00            | \$ 5.000,00            |
| Remuneraciones  | \$ 131.357,88          | \$ 164.197,35          | \$ 164.197,35          | \$ 164.197,35          |
| Alquiler  | \$ 192.000,00          | \$ 240.000,00          | \$ 240.000,00          | \$ 240.000,00          |
| ABL   | \$ 6.000,00            | \$ 7.500,00            | \$ 7.500,00            | \$ 7.500,00            |
| Servicios (agua, gas, electricidad)                           | \$ 22.800,00           | \$ 28.500,00           | \$ 28.500,00           | \$ 28.500,00           |
| Teléfono  | \$ 1.800,00            | \$ 2.250,00            | \$ 2.250,00            | \$ 2.250,00            |
| Tasa de habilitación  | \$ 45.600,00           | \$ 57.000,00           | \$ 57.000,00           | \$ 57.000,00           |
| Nafta (3\$/km)  | \$ 7.290,00            | \$ 9.112,50            | \$ 9.112,50            | \$ 9.112,50            |
| <b>Total cost of sales</b>                                    | <b>\$ 1.415.161,22</b> | <b>\$ 2.127.634,85</b> | <b>\$ 2.486.318,19</b> | <b>\$ 2.845.001,52</b> |
| <b>Gross Profit</b>   | <b>\$ 731.505,45</b>   | <b>\$ 1.322.365,15</b> | <b>\$ 1.730.348,48</b> | <b>\$ 2.138.331,81</b> |
| Accounting and legal  | \$ 24.000,00           | \$ 30.000,00           | \$ 30.000,00           | \$ 30.000,00           |
| Marketing expenses  | \$ 38.400,00           | \$ 48.000,00           | \$ 48.000,00           | \$ 48.000,00           |
| Gastos mínimos (Artículos de limpieza, papel higiénico, etc.) | \$ 3.600,00            | \$ 4.500,00            | \$ 4.500,00            | \$ 4.500,00            |
| Gastos de limpieza  | \$ 29.256,00           | \$ 36.570,00           | \$ 36.570,00           | \$ 36.570,00           |
| Depreciation  | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| IIBB - 5%   | \$ 107.333,33          | \$ 172.500,00          | \$ 210.833,33          | \$ 249.166,67          |
| <b>EBIT</b>   | <b>\$ 528.916,12</b>   | <b>\$ 1.030.795,15</b> | <b>\$ 1.400.445,15</b> | <b>\$ 1.770.095,15</b> |
| Interest expenses   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>PreTax</b>   | <b>\$ 528.916,12</b>   | <b>\$ 1.030.795,15</b> | <b>\$ 1.400.445,15</b> | <b>\$ 1.770.095,15</b> |
| IIGG - 30%  | \$ 158.674,84          | \$ 309.238,54          | \$ 420.133,54          | \$ 531.028,54          |
| <b>Net Income</b>   | <b>\$ 370.241,28</b>   | <b>\$ 721.556,60</b>   | <b>\$ 980.311,60</b>   | <b>\$ 1.239.066,60</b> |

- El precio promedio de venta es de \$2.300 por barril.
- Inversión Inicial: \$380.100
  - Barriles: \$300.000 (60 barriles a \$5.000 cada uno)
  - Garrafa de CO2: \$6.700
  - Reguladora de CO2 con manómetro: \$1.900
  - Depósito de alquiler: \$30.000 (dos meses de alquiler, que luego se recuperan al finalizar el contrato)
  - Supplies (mesa, sillas, etc.): \$3.000
  - Habilitación Industrial: \$15.200 por el inicio del trámite, \$7.000 por derechos de habilitación y \$800 de sellados.
  - Diseño del logo: \$500.
  - Investigación y desarrollo: \$15.000. Se consultará con un ingeniero en alimentos para desarrollar la fórmula y las proporciones adecuadas para la elaboración de la sidra.
- Financiación: capital propio

## Cálculo del VAN y TIR

Utilizaremos el VAN (Valor Actual Neto), el PRD (Período de Retorno Descontado) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) para analizar las inversiones del proyecto. La TIR va a ser la tasa que haga que el VAN sea igual a 0.

| Año   | FCF             | VP             | K =        | 0,465 |
|---|-----------------|----------------|------------|-------|
| 0   | \$ -380.100,00  | \$ -380.100,00 |            |       |
| 1   | \$ 370.241,28   | \$ 252.724,42  |            |       |
| 2   | \$ 721.556,60   | \$ 336.198,02  |            |       |
| 3   | \$ 980.311,60   | \$ 311.782,17  |            |       |
| 4   | \$ 1.239.066,60 | \$ 268.994,97  |            |       |
| <b>PRD (Período de Recupero Descontado)</b> |                 |                | 1,38       |       |
| <b>VAN</b>                                  |                 | \$             | 789.599,58 |       |
| <b>TIR</b>                                  |                 |                | 142%       |       |

Realizando el cálculo del período de recupero descontado concluimos que recuperaremos la inversión en 1,38 años. Podemos observar que el VAN del proyecto es positivo, arrojando un número de \$789.599,58. Para su cálculo utilizamos como la tasa del costo de oportunidad la de las letras Lebac ofrecidas por el Banco Central, que actualmente es del 46,5%<sup>28</sup>, y representa el rendimiento anual que hubiéramos obtenido en caso de invertir en estos títulos. Se trata de una tasa muy elevada, que a simple vista podría llevar a desincentivar la inversión. Con respecto a la TIR, esta es del 142%. Si bien estos números resultan ampliamente positivos, en las proyecciones de las ventas fuimos más bien conservadores debido a que no esperamos aumentar más de 2 bares por año para los siguientes 4 años.

<sup>28</sup> Según licitación del día 17/07/2018  
(<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/infoLEBAC.pdf>)

## Capítulo 7: Equipo

El equipo estará conformado por tres personas durante el primer año, a saber: dos socias gerentes y un encargado operativo.

El encargado operativo es el que va a llevar adelante la producción y elaboración del producto. Esta persona es la que se va a encargar de la recepción de la sidra base, el proceso de saborización de la sidra y la gasificación de los barriles. Es quien va a procurar que el producto se encuentre en condiciones de ser distribuido a los clientes. Asimismo, se encargará de mantener la maquinaria en buen estado y el orden de la fábrica. El empleado operativo deberá ser masculino por una cuestión de capacidades físicas, ya que será necesario levantar y transportar barriles de significativo peso. No resulta necesario que cuente con experiencia en el rubro, aunque contar con conocimiento acerca de la producción de bebidas alcohólicas será bien aceptado, ya que de esta manera podrá enfrentar mejor los problemas que puedan llegar a surgir a lo largo del proceso.

No obstante, durante la etapa de investigación y desarrollo del primer mes, se consultará a un ingeniero en alimentos que ayude a encontrar la fórmula y proporciones de jugo adecuados y lograr la producción de una sidra artesanal Premium, con la consistencia ideal, el gas justo y el sabor perfecto. Será también el encargado de llevar a cabo el control de calidad del producto, indicando los tiempos máximos de almacenamiento y el vencimiento.

El equipo emprendedor está formado por Sofía Arana y Milagros Mergoni Mauro y tomarán la posición de socias gerentes. Ambas son Licenciadas en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Estarán a cargo de todas las tareas administrativas, contables y de la gestión de las operaciones. Se encargarán de coordinar todas las operaciones a lo largo de la cadena de valor y de mantener el contacto y las buenas relaciones con los proveedores y con los bares, asegurando que el producto que llegue a manos del consumidor final sea el prometido. A su vez, se encargarán de todos los

aspectos del marketing, desde la publicidad en redes sociales hasta la construcción de marca y el posicionamiento.

Por último, durante los primeros meses de implantación del proyecto, se encargarán personalmente de la distribución del producto. A medida que el negocio y la cartera de clientes crezca, se tercerizará el servicio y se formará una alianza con un distribuidor para que transporte los barriles de sidra desde el depósito hasta los bares.



Universidad de  
**San Andrés**



## Capítulo 8: Aspectos legales e impositivos

### Sociedad

Se va a constituir una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.) de acuerdo a la ley general de sociedades (Ley 19.550). Se optó por este tipo societario dado que tiene una estructura más simple y más fácil de manejar, además de que implica un menor costo que una S.A. y no requiere de un instrumento público. La ventaja de una S.R.L. es que es más adecuada para los negocios más chicos y con pocos socios, no existe un requerimiento mínimo de capital legal y además no está obligado a llevar a cabo un balance.

### Aspectos impositivos

Para poder operar de manera legal en la Argentina, es necesario estar registrado como responsable inscripto en la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) y pagar los impuestos que correspondan.

En primer lugar, la sociedad estará alcanzada por el Impuesto a las Ganancias, que deberá abonar anualmente al cierre del ejercicio fiscal. Al tratarse de una persona jurídica, deberá aplicar una alícuota del 30%<sup>29</sup> sobre la base imponible, es decir, sobre la ganancia neta.

En caso de corresponder, la sociedad deberá pagar el Impuesto a la Ganancia Mínima y Presunta, que grava el 1% de los activos de las empresas. El impuesto ingresado constituye un pago a cuenta del impuesto a las ganancias en ejercicios futuros.

Por otro lado, la sociedad deberá pagar el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Deberá pagar la diferencia entre el crédito fiscal y el débito fiscal, que surja por las compras y ventas que realice la sociedad. Estas estarán relacionadas principalmente con las compras de maquinarias y materia prima a proveedores

---

<sup>29</sup> Para ejercicios fiscales que se inicien a partir del 1/01/2018 y hasta el 31/12/2019 inclusive. A partir del año 2020 se aplicará una tasa del 25%.

y la venta de barriles con producto terminado a los clientes de la sociedad. La alícuota del impuesto sobre la base imponible es del 21%.

A su vez, la sociedad deberá pagar el Impuesto a los Ingresos Brutos, que grava el ejercicio de la actividad habitual, a título oneroso y en el territorio de la jurisdicción. La alícuota varía de acuerdo a la provincia en la cual se desarrolle la actividad. En Buenos Aires es del 5%.

### **Otros aspectos legales**

Las normativas para habilitar una planta de producción se especificarán a continuación de manera general, ya que varían dependiendo la localidad. El establecimiento deberá cumplir con las normas del código alimentario argentino: La ley 18.284, decreto alimentario 2126, conocido como Código Alimentario Argentino, define la infraestructura edilicia y de servicios necesaria para llevar adelante una planta de producción.

Hay que obtener también la licencia industrial, la habilitación del establecimiento, de los productos elaborados y del responsable técnico del proceso de elaboración, así como la libreta sanitaria del personal involucrado en la manipulación de los alimentos.

- Exclusividad de uso: el local no deberá tener conexión directa con viviendas ni con establecimientos que realicen actividades distintas a este tipo de industria.
- Distribución de áreas: se debe garantizar la separación de áreas funcionales: sectores sucios (recepción y limpieza de materias primas), sectores limpios (zona de elaboración), almacenamiento (insumos y productos terminados), sanitarios y vestuarios, oficina. El equipamiento debe distribuirse de manera tal que permita un flujo de trabajo lineal, en U o en L para prevenir la contaminación cruzada.

Al ser una escala pequeña de trabajo, el nivel de tecnología a aplicar es básico, siendo la mano de obra un componente fundamental y el equipamiento un elemento de apoyo. Deben considerarse los siguientes elementos:

1. Utensilios de tamaño pequeño que permitan aumentar la eficiencia del trabajo.
2. Elementos manuales o eléctricos que permitan moler, trozar, tamizar, pesar, etc., la materia prima.
3. Instrumentos necesarios para realizar los primeros controles al producto, como refractómetros (para la medición del contenido de azúcar), peachímetro (para la medición de la acidez), balanza digital, termómetros para la industria alimenticia, etc.

También es necesario señalar que el equipamiento alimentario (todo artículo en contacto directo con alimentos que se usa durante la elaboración, fraccionamiento, almacenamiento, comercialización y consumo de alimentos, como recipientes, maquinarias, cintas transportadoras, cañerías, aparatos, accesorios, válvulas, utensilios y similares), deberá tener la habilitación bromatológica, por lo que deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Estar fabricado con los materiales autorizados por el Código Alimentario Argentino.
- No deberá transmitir a los alimentos sustancias indeseables, tóxicas o contaminantes en cantidad superior a la permitida por el Código Alimentario Argentino.
- Deberá disponer de cierres o sistemas de cierre que eviten la apertura involuntaria del envase en condiciones razonables.

## Capítulo 9: Plan de Implementación y análisis de riesgos

En el Diagrama de Gantt detallado a continuación, es posible observar el cronograma de tareas para la implementación del proyecto.

| ACTIVIDADES                               | MESES |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|   | S     | O | N | D | E | F | M | A | M | J  | J  | A  |
| Constitución de la sociedad               | ■     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Inscripción impositiva                    | ■     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Alquiler y armado del local               |       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Habilitación industrial del local         |       | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Acuerdos con proveedores                  |       | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Desarrollo de producto y primeras pruebas |       |   | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  |
| Comienzo de la producción                 |       |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  |
| Armado de las redes sociales              |       |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |   |    |    |    |
| Acuerdos con bares                        |       |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |   |    |    |    |
| Comienzo de ventas                        |       |   |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  |

Dado que el objetivo es comenzar las ventas a principios de 2019, todo el proceso relacionado a la constitución de la sociedad, la inscripción en los registros correspondientes, el alquiler y el armado del local, las relaciones con los proveedores y los clientes y el desarrollo del producto en conjunto con un ingeniero en alimentos se llevará a cabo durante el último cuatrimestre de 2018.

### Análisis de Riesgos

El éxito del proyecto depende de ciertos factores críticos, así como también de las acciones que se lleven adelante para mitigarlos.

### Factores críticos de éxito

Resulta crucial formar buenas relaciones con los potenciales clientes para generar confianza y ganar prioridad por sobre otras marcas, asegurando calidad en el producto que vendemos. Esto se hará otorgándoles cualquier tipo

de información que ellos deseen con respecto al proceso de producción, el lugar de donde vienen las materias primas, los insumos necesarios para llegar al producto final, haciendo foco en lo artesanal y natural de la sidra.

Al mismo tiempo, a pesar de que al principio se comenzará a comercializar con unos pocos clientes, es importante centrarse en la introducción de la marca y el producto, y su posicionamiento entre los dueños de los bares y sus propios clientes.

Por último, al contratar la producción, es necesario formar un adecuado contrato de partnership con el proveedor de la sidra base, para tener un control de todas las actividades del supply chain, desde que se realizan los pedidos hasta que el producto llega al consumidor final con todos los estándares de calidad definidos y controlados.

### **Riesgos**

Puede haber distintos tipos de riesgos, aquellos que se relacionan con el proceso productivo, los vinculados con el marketing y las ventas, como así también los riesgos financieros.

Con respecto a los primeros, puede haber deficiencias en la calidad del producto debido a fallas en el proceso de producción o en los insumos utilizados. Para mitigar este riesgo, el contrato de partnership deberá incluir la posibilidad de tener cierto control en el proceso productivo, pudiendo participar en la catación del producto.

Otro problema que puede aparecer es la demora en las entregas o la recepción del producto con fallas, aunque esto último es menos probable debido a que la sidra no será vendida en botellas sino que vendrán en barriles de aluminio. La demora en las entregas es un riesgo considerable ya que eso podría conllevar a demoras en la distribución de nuestro producto a los clientes. Es debido a esto que es importante hacer los pedidos con tiempo de antelación y prever un margen para la ocurrencia de estas tardanzas.

En cuanto al riesgo en el marketing y ventas, los riesgos son que el consumidor siga viendo a la sidra como un producto de baja calidad y que la bebida no pueda posicionarse como un producto Premium. Tradicionalmente, la sidra está asociada con la clase baja, ya que se trata de un producto para brindar en las fiestas, a un precio más accesible que el Champagne. Tiene mala publicidad, muchas veces se conoce a la sidra como “el champagne de los pobres”. Por lo tanto, será un desafío renovar esa imagen y tratar de cambiar el concepto que la gente tiene de esta bebida. El objetivo es también diferenciar la sidra saborizada en porrones y la sidra tirada, de la tradicional, que se comercializa en un tamaño grande ya que se bebe para brindar, en especial durante las fiestas de fin de año.

Además, lo que se hará para mitigar este riesgo es hacer énfasis en la similitud con la cerveza y a su forma de servirla y beberla, ya que se venderán en barriles como sidra tirada. También se buscará ofrecerla como una nueva bebida alternativa refrescante, de moda entre los jóvenes, aludiendo a su consumo en el exterior, y apta para ser consumida en cualquier ocasión. Se busca que la sidra saborizada y tirada sea un producto que se consuma en cualquier momento del año y que no esté asociada a ninguna ocasión particular. A su vez, se intentará remarcar los atributos positivos que tiene la sidra, como es el hecho de que sea elaborada a base de jugos de manzana, con una baja graduación alcohólica, aproximadamente un 7%, y que, en contraposición con la cerveza, es apta para celíacos. Hoy en día existe un mercado potencial consumidor de bebidas alcohólicas, que está dispuesto a probar nuevas alternativas, por lo que este producto intentará posicionarse entre una de las primeras opciones para los jóvenes, especialmente para las mujeres. Esto es así debido a que ellas son las que suelen preferir bebidas de sabor más dulce y de bajo contenido alcohólico.

Por último, también hay riesgos económicos/financieros, es decir, aquellos que se deben al freno en el crecimiento y una baja en el consumo resultante de una crisis económica en el país. Este es un riesgo que está siempre latente y no se puede mitigar. El riesgo de ingreso de grandes competidores que pueden llegar a atentar contra el negocio de sidra artesanal saborizada también tendría

consecuencias similares. Debido a que puede darse el caso de que grandes empresas consolidadas de sidra industrial u otros competidores de sidra artesanal con mayor trayectoria en el mercado presenten un riesgo para la supervivencia de nuestro negocio, será fundamental trabajar en el vínculo con nuestros clientes y a su vez con nuestros consumidores finales. Hay que buscar generar lealtad a la marca y al sabor único que buscaremos ofrecer al cliente.

### **Supuesto de salida del negocio de la sidra**

En el caso de que resulte necesario salir del negocio, esto no supondrá una pérdida muy grande ya que, dado que no nos haremos cargo de la producción, no vamos a contar con la maquinaria necesaria para transformar las manzanas en sidra. Tampoco contaremos con una planta de producción propia, por lo que los únicos costos involucrados serían los relacionados con la ruptura del contrato de alquiler. Con respecto a nuestros principales activos, que son los barriles de 30lts, no sería problemático venderlos ya que son reciclables y además, son idénticos a los que se utilizan para contener la cerveza. Lo mismo ocurre con la garrafa y otras herramientas para gasificar la sidra. Por lo tanto, es posible concluir que la salida del negocio es fácil.

Universidad de  
**San Andrés**

## Conclusiones

Como se explicó a lo largo de la tesis, el presente trabajo se enfocó en la elaboración y comercialización de un producto ya existente en Argentina y con una larga trayectoria en el país, pero con una forma de presentación y modo de consumo novedosa, que se está imponiendo en Europa y Estados Unidos. Se busca insertar esta alternativa de sidra saborizada tirada en la mente de los consumidores y promover su consumo.

Pudimos demostrar que la demanda de bebidas alcohólicas artesanales de baja graduación ha estado atravesando un crecimiento exponencial en los últimos años, y que la sidra artesanal tirada, por su parte, ganando terreno en el mercado argentino. Consideramos, por lo tanto, que existe una oportunidad de negocios.

Uno de los objetivos es desestacionalizar el consumo de la sidra, dado que el mayor volumen de ventas se concentra en las fiestas de fin de año. A través de esta nueva forma de consumir sidra, la meta es desprenderse de la imagen negativa que tiene la sidra en el país, sobre todo debido a que está asociada a la clase baja, logrando que esta bebida empiece a ser asociada a personas jóvenes y a momentos de sociabilización, al igual que la cerveza. De todas formas, no hay que dejar de lado que su consumo será mayor en épocas de más calor debido a que las personas suelen salir más que en invierno.

Examinando los sustitutos en el mercado, existen distintas opciones de bebidas de baja graduación como es la cerveza y los RTD. Para competir con ellos es necesario hacer foco en la calidad de la bebida, en su imagen frente a los consumidores y acentuar el hecho de que sea un producto Premium. Es importante trabajar durante el lanzamiento del producto

Al analizar los competidores actuales, en el mercado existen grandes marcas de sidra industrial a los cuales no hay que dejar de prestar atención, pero que no representan una gran amenaza debido a que no estamos apuntando al



mismo público y además, el producto que ofrecemos al consumidor final es muy diferente, siendo este una bebida artesanal. Con respecto a los pequeños productores, estos son los que están a la par de nuestro emprendimiento, y de ellos nos tenemos que diferenciar. Para lograrlo, tenemos la ventaja de poder ofrecer una sidra de calidad producida en la región patagónica del país, con diferentes alternativas de sabores.

La tercerización de la mayor parte de la producción tiene algunas ventajas:

- No es necesario realizar una gran inversión inicial, ya que el equipamiento corre por cuenta de la cooperativa La Delicia. El local requerido para la última parte del proceso productivo no necesita grandes espacios ya que se utilizará solamente para la gasificación y saborización en los mismos barriles, como así también para su almacenamiento.
- Nos da la libertad de innovar y ofrecer distintos sabores de acuerdo a las preferencias de los potenciales consumidores. Esto representa un gran porcentaje del costo, pero de todas formas el proyecto nos permite tener una ganancia razonable.
- Bajo costos de mano de obra. Solo habrá una persona a cargo de la gasificación y saborización de la sidra.

El canal elegido para vender el producto son los bares ubicados principalmente en Zona Norte de la provincia de Buenos Aires. Esto se debe a que todos los clientes están a pocos km de distancia entre sí, lo que facilita la distribución del producto, siendo que al principio esta parte del *supply chain* estará a nuestro cargo. Esta estrategia puede hacer que exista el riesgo de que no haya suficiente penetración en el mercado, pero una vez que capturemos la demanda suficiente, será posible expandirse a otras zonas con mayores potenciales clientes.

Con todo esto analizado, observando los datos obtenidos de la industria, el hecho de que esta forma de consumir sidra esté recién comenzando a insertarse en el mercado argentino, y los resultados positivos de rentabilidad del emprendimiento, se recomienda llevar adelante el proyecto.

## Bibliografía

Aizen, M. (29 de enero de 2017). El boom de la cerveza artesanal: cuál es el secreto del fenómeno de la birra casera. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera\\_0\\_r1eVsgkePx.html](https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html)

Blackwell, R., Miniard, P. y Engel, J. (2002). Proceso de decisión del consumidor. En *Comportamiento del consumidor* (69-98). México DF: Thomson.

Blackwell, R., Miniard, P. y Engel, J. (2002). Procesos previos a la compra: reconocimiento de la necesidad, búsqueda y evaluación. En *Comportamiento del consumidor* (99-125). México DF: Thomson.

Con marca propia, rosarinos se suben al nuevo boom de la sidra artesanal. (22 de mayo de 2017). *Punto Biz*. Recuperado de [https://puntobiz.com.ar/noticias/val/111526/val\\_s/126/con-marca-propia-rosarinos-se-suben-al-nuevo-boom-de-la-sidra-artesanal.html](https://puntobiz.com.ar/noticias/val/111526/val_s/126/con-marca-propia-rosarinos-se-suben-al-nuevo-boom-de-la-sidra-artesanal.html)

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

Euromonitor International (2017). *Sector capsule: Cider/Perry in Argentina* <http://www.euromonitor.com/cider-perry-in-argentina/report>

Giacinti, K. (23 de enero de 2017). Igual que con la cerveza, impulsan la sidra artesanal. *Imneuquén*. Recuperado de <https://www.imneuquen.com/igual-que-la-cerveza-impulsan-la-sidra-artesanal-n539126>

Hagelstrom, J. (30 de diciembre de 2017). La sidra se pone de moda y crece la producción artesanal. *Perfil*. Recuperado de

<http://www.perfil.com/noticias/sociedad/la-sidra-se-pone-de-moda-y-crece-la-produccion-artesanal.phtml>

Lafuente, E. (8 de noviembre de 2017). Brindis renovado: la sidra también se vuelve artesanal y apuesta a los bares. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2080167-brindis-renovado-la-sidra-tambien-se-vuelve-artesanal-y-apuesta-a-los-bares>

Llorens, F. (20 de abril de 2017). Así es el negocio de la sidra artesanal, la otra bebida que se quiere imponer. *Apertura*. Recuperado de <http://www.apertura.com/negocios/Asi-es-el-negocio-de-la-sidra-artesanal-la-otra-bebida-que-se-quiere-imponer-20170420-0003.html>

Mitelman, G. (1 de abril de 2017). Todo el año es Navidad. Después de la cerveza, es la hora de la sidra artesanal. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/entremujeres/bienestar/despues-cerveza-hora-sidra-artesanal\\_0\\_S1DbIzh2g.html](https://www.clarin.com/entremujeres/bienestar/despues-cerveza-hora-sidra-artesanal_0_S1DbIzh2g.html)

McCarthy y Perreault (1999). *Marketing: Un Enfoque Global*. 13º Edición. Mc Graw Hill.

Montell, M. (2012). *Plan de Negocio de "Dickens Apple Cider": una nueva forma de refrescarse con estilo*. (Trabajo de Graduación del MBA). Universidad de San Andrés. Buenos Aires, Argentina.

Nagle, T. y Holden, R.K. (1998). *Estrategia y Tácticas para la fijación de precios*. Buenos Aires: Granica.

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

Technavio (2017). *Global low-alcohol beverages Market 2017-2021*

# Anexos

## Anexo 1. Marcas internacionales que ofrecen sidras saborizadas



Fuente: Elaboración propia con imágenes de Google

## Anexo 2. Forma de consumo de la sidra en Europa



Fuente: Google Imágenes

## Anexo 3. Marcas de sidra en el mercado argentino

1. Los Amaya
2. Real
3. La Princesa
4. Tunuyán
5. Rama Caída
6. Farruca
7. Saenz Briones 1888
8. Zapiain
9. El Gaitero
10. La Quintana
11. Del Valle
12. La Victoria
13. Cooperativa La Reginense

Fuente: Trabajo de graduación del MBA de María de los Milagros Montell (2012)

## Anexo 4. Encuesta realizada a través de Google Forms

- 1) Edad
  - a) Menos de 18
  - b) Entre 18 y 20
  - c) Entre 20 y 35
  - d) Entre 35 y 60
  - e) Más de 60
- 2) Sexo
  - a) Femenino
  - b) Masculino
- 3) ¿Dónde vivís?

- a) Zona Norte
  - b) Zona Sur
  - c) Zona Oeste
  - d) CABA
  - e) Otro:...
- 4) ¿Te gusta la cerveza?
- a) Si
  - b) No
  - c) Depende del momento
- 5) ¿Con qué frecuencia la consumís?
- a) Nunca
  - b) Muy de vez en cuando
  - c) 1 o 2 veces al mes
  - d) 1 vez por semana
  - e) De 2 a 5 veces por semana
  - f) Todos los días
- 6) ¿Dónde la consumís?
- a) Bar/restaurante
  - b) Boliche/Fiesta
  - c) Reunión social en una casa
  - d) En mi casa
  - e) Nunca consumo
- 7) ¿La preferís artesanal o industrial?
- a) Artesanal
  - b) Industrial
  - c) Me da igual
  - d) No consumo
- 8) ¿Con qué frecuencia salís a tomar algo a un bar?
- a) Nunca
  - b) Menos de 1 vez al mes
  - c) 1 o 2 veces al mes
  - d) 1 vez por semana
  - e) Más de una vez por semana
- 9) ¿Dónde están ubicados los bares/restaurantes a los que vas?
- 10) ¿En qué ocasión vas a un bar?
- a) Juntarse con amigos y pasar un buen rato
  - b) After office
  - c) Con tu pareja
  - d) Ocasión especial (cumpleaños, aniversario, etc.)
  - e) Solo
- 11) ¿Qué priorizas a la hora de elegir un bar?
- a) Variedad de bebidas
  - b) Calidad de la bebida y comida
  - c) Calidad del servicio
  - d) Ambiente (Música, decoración, etc.)
  - e) Precio
- 12) Generalmente, ¿qué es lo que pedís cuando vas a un bar?
- a) Cerveza
  - b) Sidra
  - c) Trago (caipirinha, mojito, cuba libre, etc.)

- d) Gaseosa
- e) Agua
- f) Otro:...

La sidra es una bebida hecha en base a jugo de manzana, con misma graduación que la cerveza, de sabor más bien dulce. Puede ser industrial o artesanal y a su vez envasada o "tirada". Algunas también vienen saborizadas con jugos de fruta.

13) ¿Alguna vez probaste la sidra artesanal?

- a) Si
- b) No

14) ¿En caso de que la hayas probado, preferís distintos sabores o su sabor original de manzana?  
[Pregunta no obligatoria]

- a) Tradicional de manzana
- b) Me gusta probar distintos sabores

15) ¿Cuáles de estos sabores de sidra más te gustaría probar?

- a) Frutos Rojos
- b) Maracuyá
- c) Frutilla y lima
- d) Pera
- e) Limón y jengibre
- f) Otra:...

16) ¿Qué características considerarás decisivas al momento de consumir una bebida artesanal de ese estilo?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Sabor/ aroma
- d) Disponibilidad (que se consiga en varios lugares)
- e) Sabores originales y variados




17) ¿Estarías dispuesto a pagar por una pinta (aprox. 500ml) de sidra lo mismo que por una pinta de cerveza?


- a) Si
- b) No

18) ¿Te interesaría probar la sidra artesanal saborizada?

- a) Si
- b) No
- c) Quizás


## Anexo 5. Estrategia de Sur Barrel en Instagram

Instagram    





surbarrel Siguiendo ...


109 publicaciones 1.322 seguidores 2.818 seguidos


Sur Barrel Sidra Patagónica Rosario - Argentina Surbarrel@gmail.com #vivalasidra - MAPA #surbarrel   
[www.google.com/maps/d/embed?mid=1nRVKjCANBJVSIgZsM5vtTV5ejtB...](http://www.google.com/maps/d/embed?mid=1nRVKjCANBJVSIgZsM5vtTV5ejtB...)

Le sigue miagrosmergoni










 **surbarrel** • Siguiendo  
Rosario, Santa Fe

surbarrel Gracias x elegirnos cada semana. Buscá tu growler o tu brindis perfecto en:  
 @growlgeragerosario  
 @n40mercadodebirra  
 @buffalohouserosario  
 @asgardianbar  
 @cervariobar  
 @vintotaloscocos  
 @meson  
 #vivalasidra #sidrapatagónica #sidratirada  
 #sidraartesanal #sidra #cider

42 Me gusta

5 DE NOVIEMBRE DE 2017

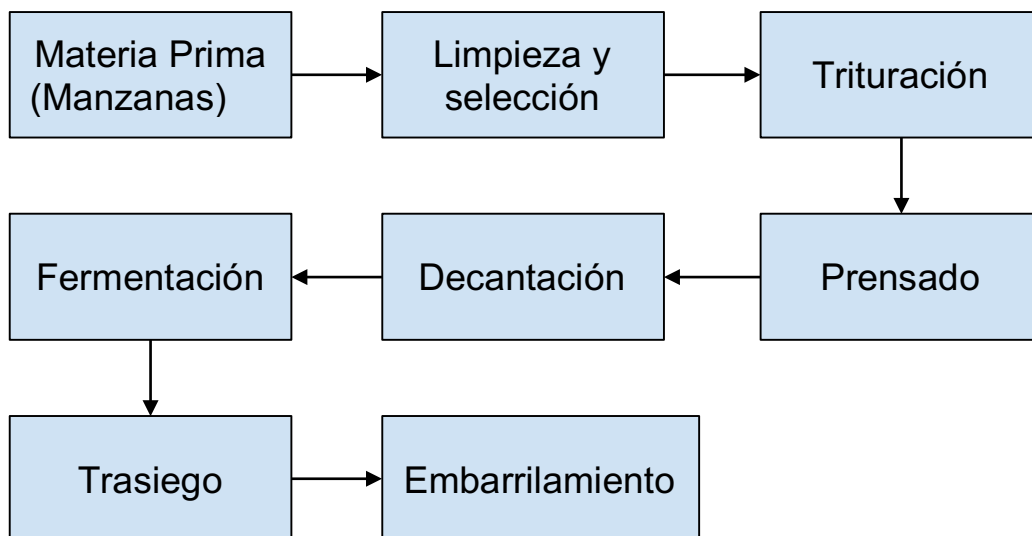


**Anexo 6.** Ejemplos de bares en donde las variedades de cerveza y otras bebidas están escritas en la pizarra.

|    |                     |   |      |
|----|---------------------|---|------|
| 2  | HONEY CREAM         | ● | 14   |
| 3  | BELGIAN BLEND       | ● | 16   |
| 4  | HOPTIMISTA          | ● | 24   |
| 5  | ON FIRE             | ● | 28   |
| 6  | DUBBEL              | ● | 17   |
| 9  | WITBIER             | ● | 18   |
| 8  | Sidra BAUER Red Oak | ● | (20) |
| 7  | STOUT               | ● | 22   |
| 10 | ALACRAN AMBER ALE   | ● | 20   |

| Estilo         |  | % alc | IBU | BURTON<br><i>on Trent</i> |                 | % alc | IBU |
|----------------|--|-------|-----|---------------------------|-----------------|-------|-----|
| GOLDEN         |  | 5.4   | 13  | 8 BUITRE                  | Vainilla PORTER | 5.2   | 25  |
|                |  | 4.6   | 11  | 9 BORDONA                 |                 | 5.2   | 22  |
| IPA            |  | 5.9   | 48  | 10 BORDONA                | SCOTTISH        | 4.5   | 24  |
| ALT BIER       |  | 5.1   | 38  | 11 BIERHAUS               | IPA             | 5.9   | 49  |
| AMERICAN IPA   |  | 5.8   | 14  | 12 BIERHAUS               | IPA             | 4.9   | 30  |
| COO PORTER     |  | 5.2   | 25  | 13 WESLEY                 | SESSION IPA     | 4.2   | 49  |
| AMERICAN BITER |  | 6.0   | 55  | 14                        |                 | 6.9   | 13  |
|                |  |       |     | 15 BAUER                  | SIDRA           | 4.8   |     |

## Anexo 7. Proceso de producción de sidra artesanal



Fuente: Elaboración propia

- 1) Recepción de la manzana: se utiliza principalmente una combinación de las variedades Red Delicious y Granny Smith.
- 2) Limpieza y selección: las manzanas se lavan con chorros de agua a presión. El objetivo es eliminar las manzanas demasiado maduras. Las ramas u hojas adheridas también se separan.
- 3) Trituración: se usan molinos electrónicos que trituran la fruta limpia y en condiciones óptimas.
- 4) Prensado: mediante esta actividad se obtiene el mosto. El rendimiento suele ser del 50 - 70%, dependiendo de la variedad de manzana utilizada.
- 5) Decantación: este proceso trata de almacenar el mosto frío en tanques inoxidable, en donde a través del enfriamiento y el reposo del jugo, las partículas no deseadas se depositan en el fondo, consiguiendo de esta forma la limpieza y aclaramiento del jugo.
- 6) Fermentación: en esta etapa del procedimiento, se agrega levadura al jugo, para que el azúcar de la manzana se transforme en alcohol.
- 7) Trasiego: se traslada la sidra a unas piletas limpias para que se decanten los residuos del proceso de fermentación. Se busca filtrar varias veces la bebida para conseguir un líquido transparente.
- 8) Embarrilamiento

## Anexo 8. Estado de Resultados detallado del primer año (2019).

| AÑO 1 - 2019                                     | Yearly               |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                      |                        |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
|  | Ene                  | Feb                  | Mar                  | Abr                  | May                 | Jun                 | Jul                 | Ago                 | Sep                  | Oct                  | Nov                  | Dic                  | Yearly                 |
| Ventas   | \$ 268.333,33        | \$ 268.333,33        | \$ 161.000,00        | \$ 161.000,00        | \$ 107.333,33       | \$ 107.333,33       | \$ 107.333,33       | \$ 107.333,33       | \$ 161.000,00        | \$ 161.000,00        | \$ 268.333,33        | \$ 268.333,33        | \$ 2.146.666,67        |
| Descuentos comerciales y devoluciones            | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                   |
| Ventas Netas                                     | \$ 268.333,33        | \$ 268.333,33        | \$ 161.000,00        | \$ 161.000,00        | \$ 107.333,33       | \$ 107.333,33       | \$ 107.333,33       | \$ 107.333,33       | \$ 161.000,00        | \$ 161.000,00        | \$ 268.333,33        | \$ 268.333,33        | \$ 2.146.666,67        |
| Costo de Mercadería Vendida                      | \$ 37.590,00         | \$ 37.590,00         | \$ 22.554,00         | \$ 22.554,00         | \$ 15.036,00        | \$ 15.036,00        | \$ 15.036,00        | \$ 15.036,00        | \$ 22.554,00         | \$ 22.554,00         | \$ 37.590,00         | \$ 37.590,00         | \$ 300.720,00          |
| Sinra base                                       | \$ 36.382,50         | \$ 36.382,50         | \$ 21.829,50         | \$ 21.829,50         | \$ 14.553,00        | \$ 14.553,00        | \$ 14.553,00        | \$ 14.553,00        | \$ 21.829,50         | \$ 21.829,50         | \$ 36.382,50         | \$ 36.382,50         | \$ 291.060,00          |
| Jugo de frutas                                   | \$ 51.566,67         | \$ 51.566,67         | \$ 30.940,00         | \$ 30.940,00         | \$ 20.626,67        | \$ 20.626,67        | \$ 20.626,67        | \$ 20.626,67        | \$ 30.940,00         | \$ 30.940,00         | \$ 51.566,67         | \$ 51.566,67         | \$ 412.533,33          |
| Transporte                                       | \$ 500,00            | \$ 500,00            | \$ 300,00            | \$ 300,00            | \$ 200,00           | \$ 200,00           | \$ 200,00           | \$ 200,00           | \$ 300,00            | \$ 300,00            | \$ 500,00            | \$ 500,00            | \$ 4.000,00            |
| CO2 (para gasificar)                             | \$ 10.315,20         | \$ 10.315,20         | \$ 10.315,20         | \$ 10.315,20         | \$ 10.934,11        | \$ 10.934,11        | \$ 10.934,11        | \$ 10.934,11        | \$ 11.590,16         | \$ 11.590,16         | \$ 11.590,16         | \$ 11.590,16         | \$ 131.357,88          |
| Remuneración del empleado (encargado de Alquiler | \$ 15.000,00         | \$ 15.000,00         | \$ 15.000,00         | \$ 15.000,00         | \$ 15.000,00        | \$ 15.000,00        | \$ 17.000,00        | \$ 17.000,00        | \$ 17.000,00         | \$ 17.000,00         | \$ 17.000,00         | \$ 17.000,00         | \$ 192.000,00          |
| ABL  | \$ 500,00            | \$ 500,00            | \$ 500,00            | \$ 500,00            | \$ 500,00           | \$ 500,00           | \$ 500,00           | \$ 500,00           | \$ 500,00            | \$ 500,00            | \$ 500,00            | \$ 500,00            | \$ 6.000,00            |
| Servicios (agua, gas, electricidad)              | \$ 1.900,00          | \$ 1.900,00          | \$ 1.900,00          | \$ 1.900,00          | \$ 1.900,00         | \$ 1.900,00         | \$ 1.900,00         | \$ 1.900,00         | \$ 1.900,00          | \$ 1.900,00          | \$ 1.900,00          | \$ 1.900,00          | \$ 22.800,00           |
| Teléfono   | \$ 150,00            | \$ 150,00            | \$ 150,00            | \$ 150,00            | \$ 150,00           | \$ 150,00           | \$ 150,00           | \$ 150,00           | \$ 150,00            | \$ 150,00            | \$ 150,00            | \$ 150,00            | \$ 1.800,00            |
| Tasa de habilitación                             | \$ 3.800,00          | \$ 3.800,00          | \$ 3.800,00          | \$ 3.800,00          | \$ 3.800,00         | \$ 3.800,00         | \$ 3.800,00         | \$ 3.800,00         | \$ 3.800,00          | \$ 3.800,00          | \$ 3.800,00          | \$ 3.800,00          | \$ 45.600,00           |
| Nafta (3\$/km)                                   | \$ 810,00            | \$ 810,00            | \$ 607,50            | \$ 607,50            | \$ 405,00           | \$ 405,00           | \$ 405,00           | \$ 405,00           | \$ 607,50            | \$ 607,50            | \$ 810,00            | \$ 810,00            | \$ 7.290,00            |
| <b>Total cost of sales</b>                       | <b>\$ 158.514,37</b> | <b>\$ 158.514,37</b> | <b>\$ 107.896,20</b> | <b>\$ 107.896,20</b> | <b>\$ 83.104,78</b> | <b>\$ 83.104,78</b> | <b>\$ 85.104,78</b> | <b>\$ 85.104,78</b> | <b>\$ 111.171,16</b> | <b>\$ 111.171,16</b> | <b>\$ 161.789,33</b> | <b>\$ 161.789,33</b> | <b>\$ 1.415.161,22</b> |
| <b>Gross Profit</b>                              | <b>\$ 109.818,97</b> | <b>\$ 109.818,97</b> | <b>\$ 53.103,80</b>  | <b>\$ 53.103,80</b>  | <b>\$ 24.228,55</b> | <b>\$ 24.228,55</b> | <b>\$ 22.228,55</b> | <b>\$ 22.228,55</b> | <b>\$ 49.828,84</b>  | <b>\$ 49.828,84</b>  | <b>\$ 106.544,01</b> | <b>\$ 106.544,01</b> | <b>\$ 731.505,45</b>   |
| Accounting and legal                             | \$ 2.000,00          | \$ 2.000,00          | \$ 2.000,00          | \$ 2.000,00          | \$ 2.000,00         | \$ 2.000,00         | \$ 2.000,00         | \$ 2.000,00         | \$ 2.000,00          | \$ 2.000,00          | \$ 2.000,00          | \$ 2.000,00          | \$ 24.000,00           |
| Marketing expenses                               | \$ 3.200,00          | \$ 3.200,00          | \$ 3.200,00          | \$ 3.200,00          | \$ 3.200,00         | \$ 3.200,00         | \$ 3.200,00         | \$ 3.200,00         | \$ 3.200,00          | \$ 3.200,00          | \$ 3.200,00          | \$ 3.200,00          | \$ 38.400,00           |
| Gastos mínimos (Artículos de limpieza, papir     | \$ 300,00            | \$ 300,00            | \$ 300,00            | \$ 300,00            | \$ 300,00           | \$ 300,00           | \$ 300,00           | \$ 300,00           | \$ 300,00            | \$ 300,00            | \$ 300,00            | \$ 300,00            | \$ 3.600,00            |
| Gastos de limpieza (Remuneración, Cargas         | \$ 2.438,00          | \$ 2.438,00          | \$ 2.438,00          | \$ 2.438,00          | \$ 2.438,00         | \$ 2.438,00         | \$ 2.438,00         | \$ 2.438,00         | \$ 2.438,00          | \$ 2.438,00          | \$ 2.438,00          | \$ 2.438,00          | \$ 29.256,00           |
| Depreciation                                     | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                   |
| IIBB - 5%  | \$ 13.416,67         | \$ 13.416,67         | \$ 8.050,00          | \$ 8.050,00          | \$ 5.366,67         | \$ 5.366,67         | \$ 5.366,67         | \$ 5.366,67         | \$ 8.050,00          | \$ 8.050,00          | \$ 13.416,67         | \$ 13.416,67         | \$ 107.333,33          |
| <b>EBIT</b>                                      | <b>\$ 88.464,30</b>  | <b>\$ 88.464,30</b>  | <b>\$ 37.115,80</b>  | <b>\$ 37.115,80</b>  | <b>\$ 10.923,89</b> | <b>\$ 10.923,89</b> | <b>\$ 8.923,89</b>  | <b>\$ 8.923,89</b>  | <b>\$ 33.840,84</b>  | <b>\$ 33.840,84</b>  | <b>\$ 85.189,34</b>  | <b>\$ 85.189,34</b>  | <b>\$ 528.916,12</b>   |
| Interest expenses                                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                   |
| PreTax   | \$ 88.464,30         | \$ 88.464,30         | \$ 37.115,80         | \$ 37.115,80         | \$ 10.923,89        | \$ 10.923,89        | \$ 8.923,89         | \$ 8.923,89         | \$ 33.840,84         | \$ 33.840,84         | \$ 85.189,34         | \$ 85.189,34         | \$ 528.916,12          |
| IIGG - 30%                                       | \$ 26.539,29         | \$ 26.539,29         | \$ 11.134,74         | \$ 11.134,74         | \$ 3.277,17         | \$ 3.277,17         | \$ 2.677,17         | \$ 2.677,17         | \$ 10.152,25         | \$ 10.152,25         | \$ 25.556,80         | \$ 25.556,80         | \$ 158.674,84          |
| <b>Net Income</b>                                | <b>\$ 61.925,01</b>  | <b>\$ 61.925,01</b>  | <b>\$ 25.981,06</b>  | <b>\$ 25.981,06</b>  | <b>\$ 7.646,72</b>  | <b>\$ 7.646,72</b>  | <b>\$ 6.246,72</b>  | <b>\$ 6.246,72</b>  | <b>\$ 23.688,59</b>  | <b>\$ 23.688,59</b>  | <b>\$ 59.632,54</b>  | <b>\$ 59.632,54</b>  | <b>\$ 370.241,28</b>   |