



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Trabajo de Graduación MBA

Crafteala

***La experiencia craft que buscas, cuando
quieras y donde quieras***

Autor: Christian Tufró

Tutor : Claudio Darín



Universidad de
SanAndrés

Trabajo Final de Graduación

Crafteala

**La experiencia craft que buscas, cuando
quieras y donde quieras.**

Alumno: Christian Tufró

Tutor : Claudio Darín

RESUMEN EJECUTIVO	5
INDUSTRIA Y MERCADO OBJETIVO.....	7
PROCESO PRODUCTIVO.....	10
CONTEXTO ACTUAL.....	11
EL CLIENTE.....	13
MAPA DE EMPATÍA	14
<i>Pains</i>	14
<i>Gains</i>	14
ARQUETIPO DE CLIENTE.....	15
VALUE PROPOSITION CANVAS.....	16
IDENTIDAD DE MARCA.....	17
IDENTIDAD NÚCLEO	18
IDENTIDAD EXTENDIDA.....	18
MARCA COMO PRODUCTO	18
MARCA COMO ORGANIZACIÓN	19
MARCA COMO PERSONA.....	19
MARCA COMO SÍMBOLO	20
PROPUESTA DE VALOR.....	20
VALIDACIÓN	21
NECESIDAD	22
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22
MODELO DE NEGOCIO.....	23
BUSINESS MODEL CANVAS	23
<i>Recursos Clave</i>	24
<i>Actividades Clave</i>	24
<i>Socios Clave</i>	25
<i>Estructura de Costos</i>	25
<i>Modelo de Generación de Beneficios</i>	26
ACTIVIDADES CLAVE	26
ENLATADO	27
DISTRIBUCIÓN	29

SOCIOS CLAVE: CERVECERÍAS	30
ANÁLISIS DE COMPETIDORES.....	32
APP BAR	32
CRAFT SOCIETY	33
CRAFT MOMENTS	33
SIXPACK DELIVERY.....	34
BIERFUL	34
ANÁLISIS DE FUERZAS DE MERCADO	35
FODA.....	35
<i>Debilidades</i>	35
<i>Amenazas</i>	36
<i>Oportunidades</i>	36
<i>Fortalezas</i>	36
FUERZAS DE PORTER	37
<i>Productos Sustitutos</i>	37
<i>Poder de Proveedores</i>	38
<i>Poder de los Clientes</i>	38
<i>Rivalidad entre Competidores</i>	38
<i>Nuevos Competidores</i>	39
PLAN DE MARKETING	39
PLAN DE COMUNICACIÓN DIGITAL	39
<i>Objetivos</i>	39
<i>Estrategia</i>	39
<i>Canales</i>	40
<i>Mensaje</i>	40
<i>Métricas</i>	41
CUSTOMER JOURNEY	42
COMUNIDADES	43
PROYECCIONES FINANCIERAS	44
REQUERIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO	46
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	46
CONCLUSIONES.....	53

ANEXOS	54
ANEXO 1 – TABLA DE ENTREVISTA RÁPIDA.....	54
ANEXO 2 – ENCUESTA DE VALIDACIÓN	54
<i>Encuesta – Google Forms – Que tan birrero sos?</i>	54
<i>Resultados</i>	55
ANEXO 3 – HIPÓTESIS DEL MODELO FINANCIERO	58



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El proyecto consiste en desarrollar el consumo off premise de cerveza artesanal. Durante la etapa de entrevistas, decanto que el pain mas grande a la hora de consumir en el hogar es el no saber donde comprar la cerveza. Actualmente existen varios formatos como botellas de PET y Growler de vidrio de 1.9lts. El servicio consiste en ir a un bar o estacion de recarga, elegir la cerveza y recibir el envase lleno. La desventaja de esto es la muy corta vida util debido a no estar envasado en fabrica. La cerveza pierde sabores y carbonatacion en un plazo de entre 24 a 48hs, es basicamente para consumir en el momento.

Algunas cevecerias, incluyendonos, comenzamos de a poco a ofrecer nuestro producto enlatado en fabrica. Sin embargo, es complicado conseguir, no se encuentra en supermercados, etc. Ademas, el costo de enlatar es relativamente alto debido a la baja cantidad de latas. El alto costo se debe a que a ninguna fabrica por separado le es rentable economicamente la compra de la maquina enlatadora, por lo que recurren a servicios de enlatado (que suelen ser in situ).

De esto surge una oportunidad, de resolver ambas problematicas con una misma solución. Esta consiste en armar una distribuidora de latas de cerveza artesanal, enlatando todas las distintas marcas con un servicio propio. Desde el lado de la fabrica, Tufro compra la maquina enlatadora y logra economia de escala al enlatar un volumen mucho mayor. De esta forma logra bajar sus propios costos, ademas de tener el control desde el punto de vista estrategico de que enlatar.

Por el lado de los otros productores de cerveza, al disminuir el costo de enlatado, se pueden lograr costos menores a los que tienen distintos productores. Esto permite mejorar margenes o bajar precios, aumentando las ventas. Esto incentiva a los cerveceros aun mas a vender su producto a traves de la distribuidora.

Finalmente, por el lado del cliente, al tener una cartera de productos variada, se apunta a resolver el otro pain que se presento: la necesidad de probar estilos y cervecerias nuevas. Esto se logra de dos formas. Por un lado, la mayor presencia y venta directa de cervezas. Por otro lado, el armado de un programa de suscripcion que resuelve totalmente la necesidad de ocuparse por encontrar y comprar variedad de cervezas.



Universidad de
San Andrés

Industria y Mercado Objetivo

Si vemos el mercado cervecero, habría que comenzar por el consumo per cápita de cerveza en Argentina, para tener una noción de tamaño y relevancia.

Consumo Per Cápita

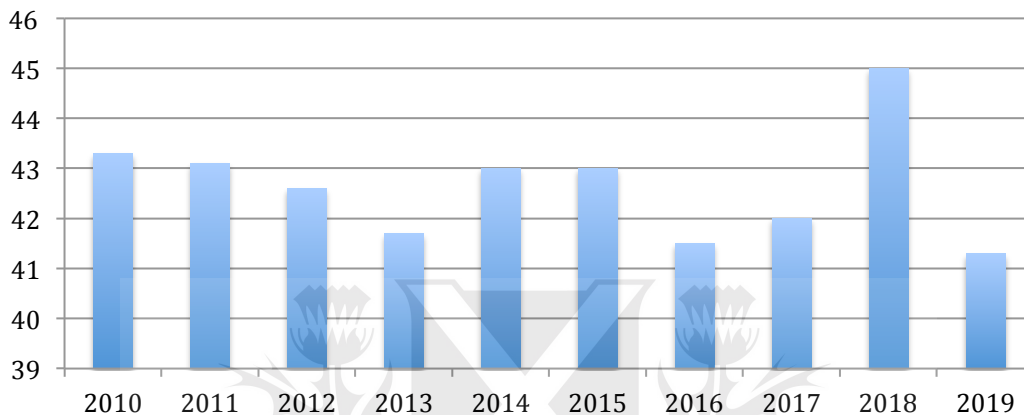


Grafico 1. Consumo per cápita anual en litros de cerveza en Argentina¹

Viendo el consumo per cápita de cerveza en el país de los últimos 10 años, se ve que se mantiene entre 40 y 45 litros. El dato del 2020 no fue incluido ya que hay todavía dudas respecto al valor real. Hay estudios que dicen que aumento hasta un 25% debido a factores de stress que llevaron a mayor consumo de alcohol. Otros estudios dicen que debido a la contracción de la economía, el consumo de cerveza cayó mas del 10%. Mas allá de cual sea la situación real, es un año atípico y de incluirlo, ensuciaría la muestra. Como veremos mas adelante, la pandemia no afecto profundamente el consumo en valor absoluto, sino mas bien la construcción de ese consumo dentro de la cartera de productos.

En cuanto a la industria, la objetivo es la de la cerveza artesanal. Sin embargo, esta industria es realmente un nicho dentro de otra mucho mas

¹ Fuentes: <http://experticia.fca.uncu.edu.ar/numeros-antiores/n-7-2017/3-honey-brew-nueva-cerveza-roja-de-miel>, <http://ojodeprensa.com.ar/para-competir-con-la-cerveza-el-vino-se-podra-vender-en-lata/>, <https://www.monitorclaves.com.ar/reporte/11900-informe-del-mercado-de-cervezas>, <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/08/19/995362/Mercado-cerveza-Chile-CCU-ABinbev.html>

grande, que es la industria cervecera y por eso se hizo el analisis previo sobre la totalidad de la industria y no el nicho. Esta es una industria capital intensiva, donde se debe hacer una inversion en planta productiva. La mayoria de los equipos utilizados son de acero inoxidable, por lo cual los precios estan atados al precio del acero. Dado que es un commodity, las inversiones en plantas de produccion cervecera suelen ir atadas, en gran medida, al dólar y su correspondiente tipo de cambio.

A su vez, es una industria que saca grandes beneficios de las economias de escala. No solo a nivel productivo sino tambien a nivel distribución. Al ser un proceso tipo batch, a mayor tamaño de batch, menores son los costos unitarios. Un claro ejemplo son las plantas que tiene la empresa Quilmes, una en la zona sur de la ciudad de Buenos Aires y la otra planta en Zarate. La primera tiene una capacidad de 5 millones de hectolitros anuales y la segunda de 6 millones de hectolitros anuales. Teniendo en cuenta que el consumo anual de cerveza en Argentina es de 20 millones de hectolitros, 1 de cada 2 litros de cerveza consumidos en el pais, sale de alguna de esas dos plantas.

Bajo este escenario, pareciera muy complicado para una empresa poder entrar a la categoria. La imposibilidad de alcanzar escala en una industria donde los costos son un factor clave, donde hay marcadas economias de escala y que compite por precio, pareciera indicar que las barreras de entrada son suficientemente altas como para evitar cualquier intento de entrada. Sin embargo, si analizamos los ultimos 10 años, vemos que hay infinidad de nuevos productores de cerveza, por lo que la situacion merece un analisis con un poco mas de profundidad.

Es en este lugar en donde entra la cerveza artesanal. Entendiendo que no podian competir de forma directa, lo que hicieron las nuevas cervecerias es competir con un producto diferenciado. Las grandes cervecerias estaban altamente especializadas en la fabricacion y comercializacion de un solo estilo de cerveza. Las pequeñas cervecerias, por el contrario, aprovecharon su flexibilidad para comercializar varios estilos diferentes. Apuntaron a un segmento

de mayor poder adquisitivo, al cual le podían vender un producto de mayor valor agregado, donde los costos estructurales no jugaran un papel tan importante.

Un punto importante a entender, es de donde viene el consumidor actual de cerveza artesanal. El análisis en este caso es que el mercado cervecero Argentino se encuentra estable en cuanto a consumo per cápita y por ende crece muy ligeramente a la par de la población. Sin embargo, esto no fue siempre así. Viendo la tendencia de los 20 años anteriores, se dio una inversión de consumo con respecto al vino.

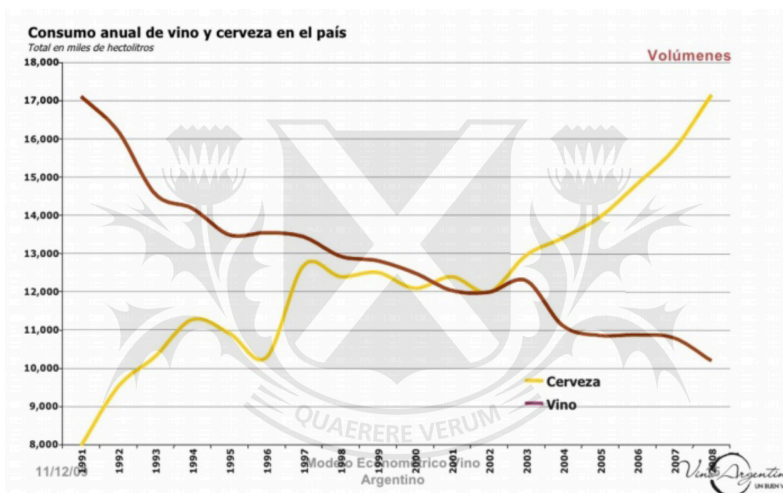


Grafico 2. Consumo de vino y cerveza, 1991-2008²

Argentina fue históricamente un país productor y consumidor de vino, pero se ve claramente que en las dos décadas de 1990 a 2010 hubo una inversión de consumo y la tendencia de 2010 a 2020 es que este cambio se mantuvo en el tiempo. Para esto, tenemos que entender un poco el consumidor del vino y como este consumidor se diferencia del consumidor tradicional de cerveza. Es un punto muy importante, sobre el cual se construirá parte de la oportunidad de negocio.

Históricamente, la cerveza era un producto mas barato y menos refinado. Quienes tomaban cerveza querían acceso a una bebida alcohólica barata y simple para tomar y refrescarse. Los consumidores de vino, por otro lado, buscaban mayor sofisticación y un producto mas complejo. Esto además se veía

² Fuente: <https://www.infocampo.com.ar/tomese-otra-copa-otra-copa-de-vino/>

y sigue viendo en un producto con un Price Point mas alto. El hecho de que hoy en día este consumidor tome cerveza es de vital importancia, ya que son estos los primeros consumidores de cerveza que migraran del consumo de cervezas industriales a artesanales.

Proceso Productivo

La cerveza se produce a través de un proceso tipo batch. El proceso comienza con la molienda de las distintas maltas. Luego, se mezcla con agua a unos 70 grados por un tiempo de una a dos horas. Este proceso se llama macerado y es durante este tiempo que se extraen los azúcares y sabores a la malta. Luego, se separa el líquido (llamado mosto) y se lleva a otra olla, donde se hierve durante una hora o mas. Durante el hervor se agregan los lúpulos, que aportan amargor, sabor y aroma.

Luego, el mosto se enfría a unos 20 grados y se bombea hasta un fermentador. Estos son depósitos cilindro-cónicos donde se le agrega la levadura. Esta procesa el azúcar de la malta, transformándolo en alcohol y dióxido de carbono. Este proceso dura unos 7 a 10 días, aproximadamente. Durante este proceso, se pueden seguir agregando lúpulos, para aumentar los aromas de la cerveza. Pasado este tiempo, se enfría el líquido a temperaturas cercanas a 0 grados. Este proceso se llama madurado y dura entre 7 a 20 días, según el estilo y levadura utilizada. Durante este tiempo, todo lo que esta en suspensión decanta y la cerveza se clarifica.



Foto 1. Fermentadores cilindro-cónicos de acero inoxidable

Finalizada la maduración, la cerveza esta lista para envasar. Se puede envasar directamente a latas o a barriles. Mientras que los barriles pueden ser vendidos a bares, también se puede re envasar a latas, partiendo de barriles. Este ultimo punto es importante, porque permite la flexibilidad de envasar a latas directamente en fabrica o poder llevar los barriles llenos de una fabrica a ser enlatados en otro lugar físico.

Es durante cada paso del proceso que el cervecero artesanal puede diferenciarse del cervecero industrial. Desde la posibilidad de tener varios estilos distintos en cartera, por tener un tamaño de batch chico, desde hacer la mezcla de maltas en cantidad y calidad que necesite, agregados de lúpulos, etc.

Contexto actual

El mercado de la cerveza artesanal crecio mucho en la ultima decada, llegando a ser el 3.5% del volumen total del mercado cervecero. Sin embargo, el crecimiento disminuyo bastante y pareciera haberse amesetado. Esto se debe principalmente a dos factores. Por un lado, la pandemia global, factor que sera

analizado mas adelante. Por otro lado, el factor mas importante y de mayor impacto a largo plazo, es que el consumo se da en un 95% en el canal on premise. Esto significa, en pocas palabras, la cerveza artesanal se toma en bares y solo en bares.

Si comparamos con un mercado maduro como el de EEUU, donde la cerveza artesanal aparecio unos 15 a 20 años antes que en Argentina, este fenomeno se dio ahí tambien. El crecimiento tambien sufrio una desaceleracion, pero fue rapidamente apalancado con el desarrollo del canal off-premise, que seria la venta de cerveza envasada para consumo fuera del lugar de compra. Hoy en dia, cualquier supermercado de EEUU tiene en sus gondolas mas de 20 o 30 marcas diferentes de cervecias locales y nacionales. Esto no era asi 10 años atrás, donde las gondolas eran terreno de las grandes cervecias industriales.

Hoy Argentina se encuentra en ese punto de inflexion, donde en los supermercados solo encontramos cervecias industriales y apenas unas dos o a lo sumo tres marcas de grandes cervecias independientes. Es esta parte del mercado, donde hay gran potencial de crecimiento y poco terreno explorado, donde se centra la busqueda de oportunidad. Mientras que unas pocas cervecias muy grandes venden su producto envasado, hay una oportunidad para una gran cantidad de cervecias de menor tamaño para hacer llegar su producto al consumo fuera del bar.

Es en este punto donde entra en juego la pandemia de covid-19. Fue un gran acelerador de la conversion a ventas off premise. La gran mayoria de las cervecias comenzaron a ofrecer cerveza en botella o lata. Ademas, los consumidores, imposibilitados de ir a bares, comenzaron a adoptar la cerveza artesanal en lata. Sin embargo, a pesar de que acelero el cambio, hay mucho camino por recorrer. Principalmente, dado que fue un cambio brusco, hay cierta desorganizacion entre cervecias y consumidores y no hay canales realmente establecidos que esten funcionando correctamente.

El cliente

Dentro del análisis de segmento de cliente, hay un englobe general en personas que consumen cerveza artesanal. Esto se puede refinar en dos sub-categorías. Por un lado las personas que consumen en bares y quieren extender ese consumo a su casa. Por otro lado, personas que no son grandes consumidoras de cerveza artesanal por falta de acceso al producto (no van a bares, no se toman el tiempo de ir a comprar por botellon³, etc)

Las personas que si son de consumir y son las que mas buscan variedad de productos, son personas mas gourmet que el consumidor medio. Son personas que encuentran en la cerveza algo que va mas allá de una simple bebida y por eso siempre quieren conocer lo ultimo, lo mas nuevo y siempre ir variando que compran. Quieren entender de cerveza, el porque de los aromas o sabores. Son clientes que apuntan a un consumo mas educado, que suele verse mas en nuestro país dentro de los tomadores de vino.

El segundo segmento es el que es tomador de cerveza por gustos propios o por compartirla y busca un producto de mejor calidad y/o sabores que lo que ofrece la cartera de productos de las marcas mas industriales del mercado. Este segmento valora la cerveza artesanal mas por motivaciones funcionales que por cuestiones emocionales.

Se debe formular un modelo de negocio capaz de impactar ambos grupos. Por un lado, los que buscan comprar deberían llegar al producto de forma directa. Este mismo además resuelve el problema de acceso a quienes no se toman el tiempo para conseguir la cerveza pero que son potenciales consumidores. Aquellos que desean siempre estar probando variedad, las cosas nuevas y quieren buscar y entender mas del producto, podrian hacerlo a traves de un modelo de suscripción o similar.

³Botellon o Growler es un envase de 1.9lts reutilizable que se suele rellenar en cualquier cervecería o “Growler Station” que se dedican al despacho de cerveza en ese formato. El mayor problema es que una ves llenos, la cerveza dura uno o dos días en buen estado y con gas.

Mapa de empatía

Para lograr un mayor entendimiento del cliente y entender cuales son las necesidades reales insatisfechas, se decidió armar un mapa de empatía. Para este, se llevaron a cabo 57 entrevistas cortas y 8 entrevistas largas. Las entrevistas cortas se hicieron con una tabla⁴ del tipo pasa/no pasa para poder rápidamente encasillar las distintas necesidades. Las entrevistas largas fueron grabadas y luego analizadas post entrevista para decantar las ideas principales sin perder el foco durante la entrevista en si.

Con la información recolectada, se completaron los distintos campos del mapa de empatía para llegar a cuales eran los Pains y Gains de los tomadores de cerveza. Se llegó a:

Pains

- En casa no me queda otra que tomar cerveza industrial.
- No siempre encuentro una cerveza que me guste.
- Me gustaría saber más de cervezas y estilos.
- Me es difícil ofrecer cerveza artesanal a mis amigos si nos juntamos a comer.
- La cerveza no me dura mucho en growler.

Gains

- Quiero disfrutar de la cerveza del bar, en casa.
- Quiero probar cervezas y estilos nuevos.
- Deseo tener una oferta amplia en el supermercado.
- Me encantaría que sea más fácil conseguir cerveza rica para tomar en casa.

⁴ La tabla se encuentra en el anexo 1

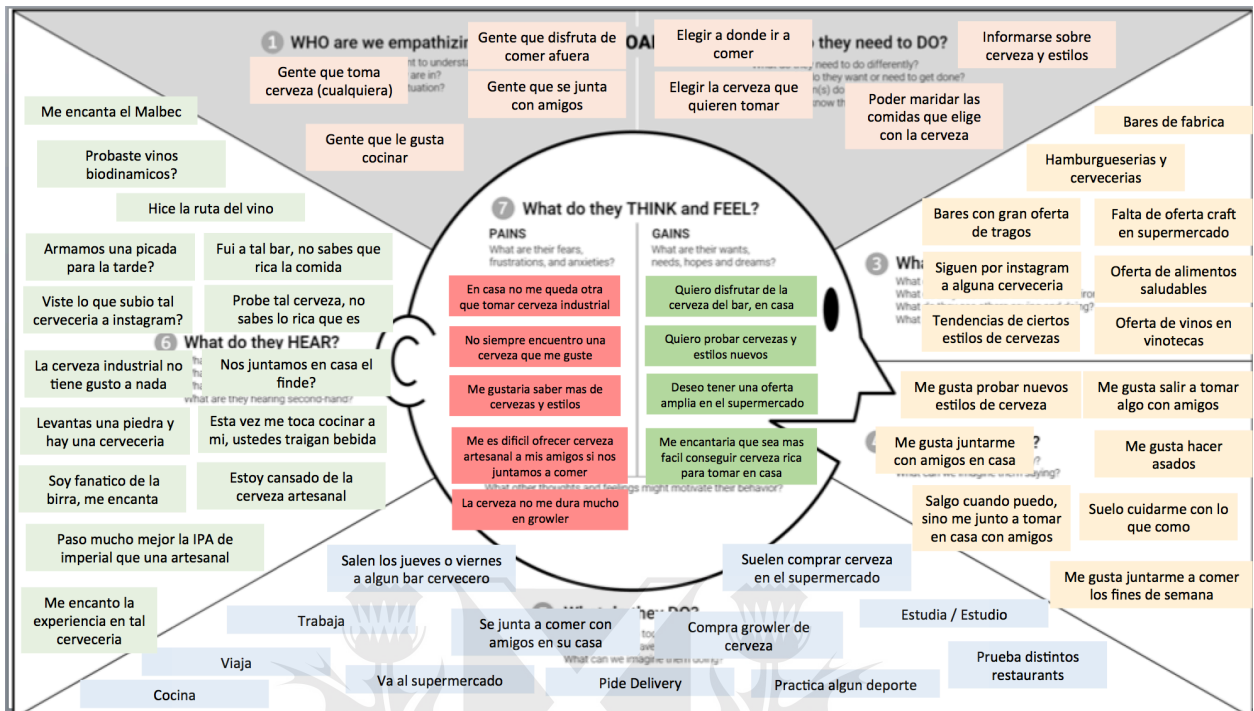


Figura 1. Mapa de empatía

Arquetipo de cliente

Para los arquetipos de cliente, se tuvieron en cuenta las dos modalidades de venta. Por un lado la venta directa por E-commerce y por otro el modelo de suscripción.

<p>Maria</p> <p>Edad : 29 años</p> <p>Estado civil : En pareja</p> <p>Domicilio: Vive en CABA</p> <p>Empleo: Trabaja en Meli</p>	<p>Intereses</p> <p>Negocios Tecnologia Deportes Reuniones sociales Bebidas alcoholicas Restaurants</p>	<p>Pains</p> <p>En casa no me queda otra que tomar cerveza industrial</p> <p>La cerveza no me dura mucho en growler</p> <p>No siempre encuentro una cerveza que me guste</p>	<p>Gains</p> <p>Quiero disfrutar de la cerveza del bar, en casa</p> <p>Quiero probar cervezas y estilos nuevos</p> <p>Me encantaria que sea mas facil conseguir cerveza rica para tomar en casa</p>
	<p>El pain principal de Maria es que no siempre encuentra una cerveza que le guste. No encuentra cervezas artesanales en el supermercado y el growler no es una solución</p>		

Figura 2. Arquetipo para E-commerce – Venta Directa – Venta en bares/distribuidores

<h1>Martin</h1>	Intereses	Pains	Gains
Edad : 27 años Estado civil : Soltero Domicilio: Vive en CABA Empleo: Trabaja en una multi	Moda Tecnologia Cocinar Compartir en familia Bebidas alcoholicas Restaurants Asados con amigos	En casa no me queda otra que tomar cerveza industrial Me es dificil ofrecer cerveza artesanal a mis amigos si nos juntamos a comer No siempre encuentro una cerveza que me guste	Quiero disfrutar de la cerveza del bar, en casa Deseo tener una oferta amplia en el supermercado Me encantaria que sea mas facil conseguir cerveza rica para tomar en casa
El pain principal de Martin es que no tiene tiempo para buscar cervezas artesanales para tomar en su casa. No encuentra cervezas artesanales en el supermercado y no tiene ganas de buscar.			

Figura 3. Arquetipo para servicio de suscripción con entregas regulares a domicilio

Value Proposition Canvas

Con la información recopilada en el mapa de empatía y en línea con los arquetipos de cliente elaborados, se procedió al armado del value proposition canvas. El objetivo es el armar una proposición de valor para poder hacer frente a los pains y gains del consumidor.

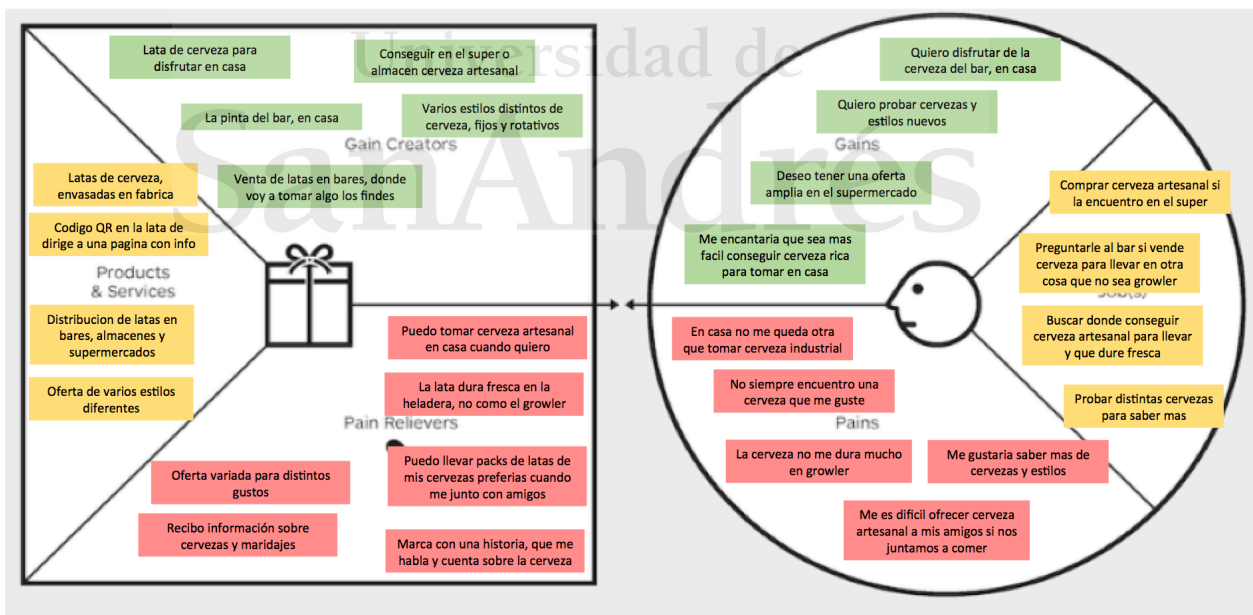


Figura 4. Pains y gains

Identidad de Marca

Para el desarrollo de la identidad de marca de Crafteala, se decidió ir por el modelo de Aaker. Para esto, partimos de la definición de Brand Equity que da Aaker: “ Un conjunto de activos y pasivos vinculados necesariamente a la marca, su nombre y/o símbolo, que añaden o sustraen valor a los productos y/o servicios intercambiados a los clientes de una empresa”⁵. Es la combinación de conocimiento, lealtad y asociaciones de marca sumadas lo que Aaker considera el valor agregado a un producto o servicio. La identidad de marca es un conjunto de asociaciones vinculadas a la marca, en base a lo que esta representa. Por esta razón, se desarrollaran las distintas asociaciones vinculadas a Crafteala, siguiendo el modelo.



Figura 5. Sistema de identidad de marca dentro del modelo de Aaker

Dentro del sistema de identidad, existen cuatro dimensiones para el análisis y dentro de cada uno de estas, hay distintos aspectos de la marca. El análisis que se hace es proyectar la marca en los distintos ámbitos. Un ejemplo es el ámbito del producto, donde se hace un análisis del tipo “si la marca fuera

⁵ Aaker, David A. (1991). Managing Brand Equity

un producto, ¿Cómo sería este producto?”. De esta forma, se tangibiliza la marca dentro de varios aspectos diferentes, dándole la identidad de la que se habla.

A su vez, todo esto lleva a lo que se conoce como identidad núcleo o central y la identidad extendida. El llamado núcleo es lo que contiene todo aquello que hace única a la marca. Es la esencia de la marca, la cual es inalterable en el tiempo. Dentro de la identidad extendida incluye todos los distintos elementos que agregan y suman a la imagen núcleo, sin ser de por sí únicos ni perdurables en el tiempo.

Identidad Núcleo

La identidad núcleo esta compuesta por los siguientes elementos:

- La mejor experiencia de la cerveza artesanal, en tu casa, cuando vos la quieras – De este punto se desprende luego la propuesta de valor.
- Ser comunidad.
- Buscar estar en los detalles.
- El cliente esta primero.
- Excelencia operativa.

Identidad Extendida

La identidad extendida esta compuesta por los siguientes elementos:

- Usuarios leales.
- Proveedor de latas de cerveza.
- Generador de contenido.
- Cervezas a un clic.

Marca como Producto

1 - Ámbito del Producto – El producto se mueve en un ámbito donde hay pocos jugadores, algunos más viejos, otros más jóvenes. Viene a mostrar que hay nuevas y distintas formas de jugar.

2 - Atributos del producto – Es disruptivo en su entorno y viene a cambiar lo viejo por lo nuevo. Tenerlo en la mano genera la satisfacción de saber que se tiene el futuro al alcance.

3 - Calidad / Valor – La asociación es directa, es un producto que ofrece la mejor calidad del mercado, de alto valor percibido.

4 – Usos – Se usa para hacer cosas que uno siempre hizo, de una nueva forma. Es un producto que está cerca de uno y genera esa conexión que va más allá de lo material.

5 – Usuarios – El usuario típico es aquel que busca lo nuevo y lo mejor. Es aquel que sabe que es lo que quiere.

6 - Origen – Es un producto Argentino, con raíces en identidad propia del país y su gente.

Marca como Organización

7 - Atributos de la Organización – Es una organización que trabaja como un reloj. Trabaja con precisión y donde cuenta hasta el más mínimo detalle. Es una organización en donde son claras las innovaciones que la hacen ser parte de este siglo y del futuro también. Es una organización donde lo que importa es el equipo y la ejecución, no hay héroes.

8 - Local vs Global – Es una organización que opera local, con visión global. La vista está puesta en alto y siempre existe esa inquietud de a dónde dar el próximo paso.

Marca como Persona

9 - Personalidad - Creador (arquetipo) – Contribuye a realizar una visión que solo el creador posee, obteniendo satisfacción no solo del proceso, sino del resultado de crear algo que antes no existía. Es inconformista y autosuficiente, con un gran deseo de libertad. Un punto importante es que posee un orden interno, sigue a la realidad y necesita estructurar el mundo a su alrededor.

Siempre busca una estética pura y cuidada, simple pero elegante, minimalista y artística. Los valores internos son la innovación y la calidad.

10 - Relaciones Marca – Consumidor – La marca es un amigo, que siempre trae ideas nuevas. Es esa persona que caminó el mundo y tiene una visión diferente. Es esa persona que siempre va a estar para dar una mano, para ayudar a encontrar un norte y para empujar en equipo y lograr el éxito.

Marca como Símbolo

11 - Imaginería visual y metáforas – La marca es visualmente limpia y estética. Menos es más, siempre con un enfoque minimalista puesto en los detalles.

12 - Herencia de la marca – Simple, pero el mejor. Simple no significa incompleto ni se traduce en falta de complejidad o detalle.

Propuesta de Valor

Cerveza artesanal a domicilio, con amplia variedad de fabricas y estilos.

La propuesta de valor esta pensada para resolver los principales pain points encontrados. El armado de un programa de suscripción y la distribución de latas a bares y a cliente directo resuelve el pain “no se donde conseguir cerveza artesanal” Por otro lado, la oferta de variedad de marcas y estilos ataca el pain “quiero variedad”.

El crecimiento que tuvo el segmento de la cerveza artesanal en los últimos 5 años fue explosivo. Esto genero bastante desorden en la industria y muchos puntos nuevos a resolver. El consumo off premise es el próximo blue ocean. A pesar de que la crisis del covid acelero en gran medida el desarrollo, durante los próximos años el crecimiento va a ser muy importante. Es por esto mismo que la propuesta de valor es tan potente, ya que aprovecha de forma

directa el boom del consumo en lata, con un servicio de suscripción que logra resolver todos los pains expuestos por los consumidores.

Validación

Para validar lo planteado en la propuesta de valor, se hizo una encuesta con un google forms⁶. Las hipótesis a validar eran:

- Menos del 20% de las personas consumen cerveza artesanal en la casa y menos del 10% lo hace semanalmente.
- Más del 50% de las personas no consume cerveza artesanal en la casa porque cree que no llega lo suficientemente fresca y/o no consigue donde comprar cómodamente.
- Más del 70% de la gente le interesaría saber más de la cerveza que esta tomando.
- Por lo menos el 30% de la gente va a cervecerías más por la experiencia que por la cerveza

Los resultados arrojados por la encuesta fueron:

- Falso, 53% consume en la casa, 20% semanalmente.
- Verdadero, 47% no consigue donde comprar y 10% cree que se pone fea rápido.
- Verdadero, al 83% le gustaría saber más.
- Verdadero, el 83% va a cervecerías para juntarse con amigos versus 63% por la buena cerveza.

Los resultados de la encuesta son muy alentadores. En todos los casos, los resultados apuntan a que la oportunidad que se veía, es aun mayor. Sin ir

⁶ La encuesta y sus resultados se encuentran en el anexo.

mas lejos, el consumo en casa es mas alto de lo esperado, siendo las unicas opciones de gran alcance hoy, cervecerias grandes y botellon.

Necesidad

Lo primero que se busco para el planteo del proyecto, es una necesidad insatisfecha. Para esto, se hicieron las encuestas mencionadas anteriormente. Un punto clave fue el siguiente: 47% no consigue donde comprar y 10% cree que se pone fea rapido. Evidentemente, a pesar de todos los cambios que trajo la pandemia y la aceleracion hacia canales de venta off-premise, sigue siendo complicado o complejo el comprar cervezas artesanales para consumo en casa.

Un punto importante es que la oferta se encuentra atomizada. Dadas las complicaciones para fabricas mas chicas de poder entrar a supermercados y distintos distribuidores, cada una se vio forzada a abrir su propio canal de ventas. En su mayoria vendiendo a traves de sus propios e-commerce o a traves de instagram. Esto complica mucho la tarea de los consumidores al momento de buscar que comprar, ya que cuando buscan variedad, deben ir a varias paginas distintas, no pueden hacer una sola compra teniendo que pagar varios envios, etc.

Vemos entonces que hay una necesidad presente en los consumidores. Por un lado, tienen la opcion de ir a un bar y conseguir una botella de algun estilo que vendan en el lugar. Esto es bastante limitado dada la oferta del bar o growler station y por otro lado, al envasar en growler, el producto dura muy poco tiempo. Por otro lado, la compra por e-commerce tiene varias desventajas debido a la atomización de la oferta.

Oportunidad de Negocio

Se buscaron benchmarks dentro del mercado de la cerveza, no solo artesanal. Lo que se encontro fue que la gran mayoria del consumo de cerveza se daba en el off premise. Este numero estaba cercano al 80% en mercados como Estados Unidos y europa, que se han desarrollado mas que el mercado

Argentino. Dentro del mercado craft, este porcentaje es menor, pero sigue siendo la componente mas importante, con un 65% de las ventas totales.

Analizando el mercado Argentino, encontramos que la situacione es bastante diferente. A pesar de que la pandemia acelero en gran medida el crecimiento del consumo off premise, hay todavia mucho espacio de crecimiento. Hoy en dia solo las grandes cervecerias han logrado migrar parte de sus ventas al canal off premise. Solo 5 marcas venden a traves del canal moderno, distribuyendo a supermercados y almacenes.

Estas distintas razones hacen que share de mercado off-premise de la cerveza artesanal argentina este por debajo del 20%. A pesar de que es un gran crecimiento respecto al 8% previo a la pandemia, esta bastante lejos del 65% que se ve en otros paises donde la cerveza craft tiene mas años en el mercado. A pesar de que los horizontes, tomando en cuenta el desarrollo de otros mercados, son del orden de los 5 a 7 años, hay posibilidades de triplicar el volumen actual.

Sumada a la oportunidad por volumen, también surge otra oportunidad que se ve reflejada en el 83% que le gustaría saber mas y en algo que puede verse como un cambio de habito de consumo, pero va mas allá. Nos referimos a la inversión de consumo entre cerveza y vino, visto anteriormente. Acá es donde entra en juego el hecho de tener en el mercado de la cerveza, un cliente que busca un plus de sofisticación dentro del producto.

Modelo de Negocio

Business Model Canvas

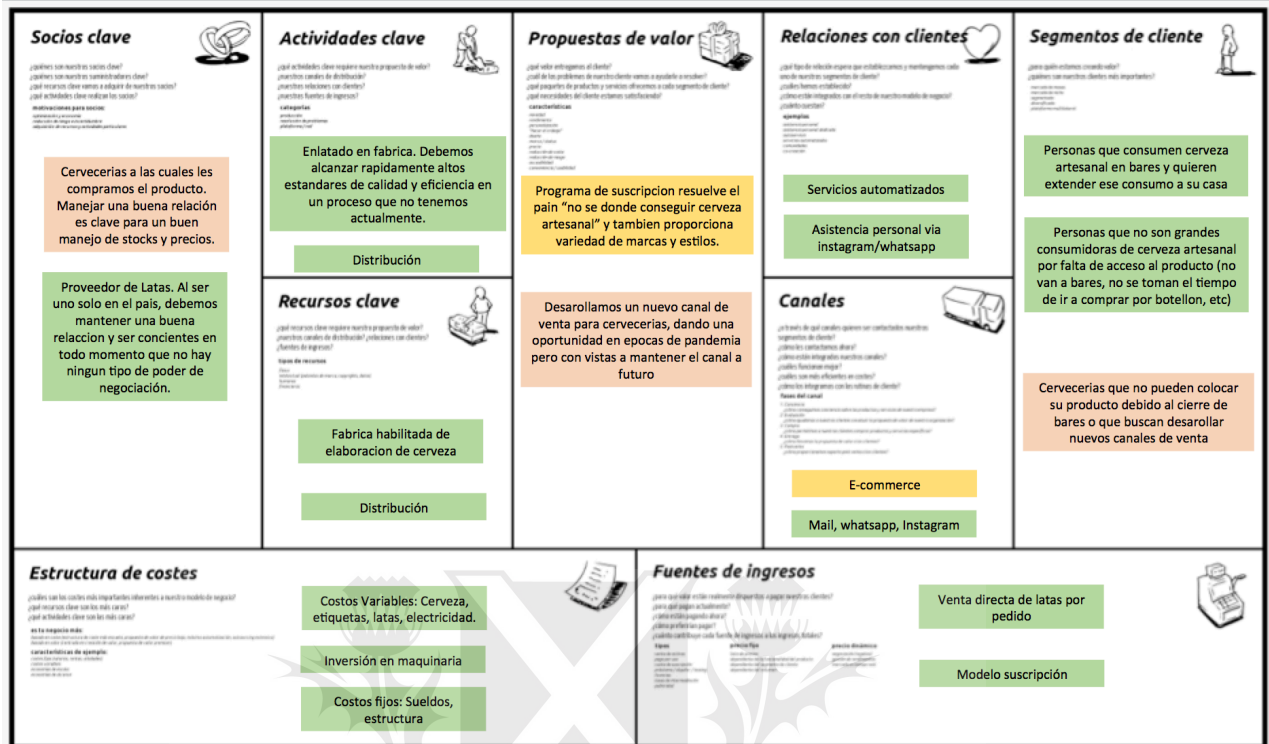


Figura 6. Business Model Canvas

Recursos Clave

Dado que este proyecto explota en parte las sinergias generadas con Cerveza Tufro, parte de los recursos claves son los de la cervecería. Por un lado, una fabrica habilitada de elaboracion de cerveza, que permite llevar adelante el fraccionado y envasado de las distintas cervezas, tanto propias como externas.

La maquinaria y personal necesarios para enlatar son también compartidos. Pudiendo incluso comenzar solamente con la inversión en maquinaria y utilizando un operador de la cervecería hasta que sea necesario la contratación de una persona exclusiva para el enlatado.

Actividades Clave

El proyecto tiene dos actividades clave. Por un lado el enlatado y por otro la distribución. Dada la importancia de la parte operativa y de ambas actividades

dentro del proyecto, se hará un análisis mas profundo y especifico en una sección dedicada mas adelante.

Socios Clave

Los principales socios clave son las cervecerías a las que le debemos comprar producto para enlatar. Es el lado B2B del negocio, ya que las distintas cervecerías serian los principales proveedores. Dada la importancia de este punto, se hizo un analisis en mayor profundidad. Se encuentra mas adelante, en su propia sección.

Estructura de Costos

Para la estructura de costos, se tienen en cuenta la proyección de ventas, precios de ventas, costo de ventas e inversiones requeridas. Con respecto a precio de venta y costo de venta, se tomaron en cuenta tres categorías. Cerveza propia, cervezas A y B (de terceros de 1eras y 2ndas marcas). Luego hay dos sub-categorías, cervezas lupuladas y cervezas clásicas.

Universidad de
San Andrés

Cervezas	PV	Share	\$/L Costo
Lupuladas A	ARS 270	5%	ARS 210
Clasicas A	ARS 210	10%	ARS 165
Lupuladas B	ARS 210	30%	ARS 150
Clasicas B	ARS 180	35%	ARS 120
Lupuladas	ARS 210	10%	ARS 90
Clasicas	ARS 180	10%	ARS 80
	ARS 200	100%	ARS 131

Tabla 1. Precios y share de segmentos de mercado

Lo que respecta a inversión, hay tres puntos de inversión. Por un lado la maquina de enlatado, con un costo aproximado de USD 8.000. Por otro lado, la inversión en vehículos propios para la distribución, con un costo unitario de USD 10.000. Sin embargo, ambas pueden ser momentáneamente evitadas, tercerizando el enlatado y utilizando la distribución actual de Tufro. De esta forma, puede hacerse un MVP con mínima inversión. Solo se requiere una inversión inicial calculada en USD 6.000 que corresponde a desarrollo de marca e inventarios iniciales de cervezas, latas, etiquetas, etc.

Los costos variables mas importantes son: cerveza, envase, logística, electricidad y publicidad. Los costos de cerveza se vieron anteriormente, con los precios de venta. En cuanto a envases, existe un solo productor de latas en el país, por lo que el precio unitario de AR\$ 25 no se puede negociar de ninguna forma. Luego el costo eléctrico, que tampoco puede negociarse. Quedan entonces dos puntos donde se puede trabajar y buscar la máxima eficiencia, logística y publicidad.

Modelo de Generación de Beneficios

La principal fuente de ingresos puede tomarse como la venta de activos, es decir, de cerveza en lata. Por un lado están las ventas directas por pedido. Esto serian ingresos directamente transaccionales por venta, ya sea en efectivo o tarjeta de crédito, etc. Por otro lado, el servicio de suscripción genera ingresos que son mas estables y no es solamente por la venta de cerveza sino que también contiene cierta parte del valor agregado de la solución comprendida en la variedad y rotación de la oferta.

Actividades Clave

Como se vio anteriormente, hay dos actividades clave: enlatado y distribución. Primero analizaremos la enlatadora, el proceso y las distintas opciones posibles.

Enlatado

La principal actividad clave es el enlatado en fabrica. Permite por un lado el control de calidad tanto de la cerveza como del proceso de enlatado. Por otro lado, al enlatar un volumen acumulado de varias fabricas, se logran economías de escala, bajando los costos. Esta caída de costos sumado a que la cerveza se compra a las distintas fabricas a granel, permiten tener márgenes muy superiores a un modelo de distribución directa.

Hay varios tipos de maquinas diferentes, y la variable mas importante siempre es la capacidad deseada. A grandes rasgos, hay dos tipos, enlatado por batch y enlatado en continuo. Las maquinas de enlatado continuo mas chicas del mercado, rondan las 15 latas por minuto. Asumiendo 8 horas de trabajo diario y 20 dias habiles al mes, estamos hablando de una produccion mensual maxima teorica de 144.000 latas. Estas maquinas ademas, necesitan de por lo menos tres operadores como minimo o cuatro para operar a capacidad maxima.



Foto 2. Enlatadora en línea de 15 latas por minuto marca ABE.

Siguiendo la proyeccion de mercado de Craffeala, para fin del 3er año la demanda mensual estaria llegando a 70.000 latas. Es decir, de comprar la

maquina de enlatado continuo mas chica del mercado, estariamos alcanzando una ocupacion de maquina del 50% recién al tercer año. Por esta razon, se decidio ir por una maquina de enlatado en batch.

Esta maquina esta compuesta en realidad por dos, una llenadora y una cerradora. El operador coloca de a dos latas vacias en la llenadora, espera que termine el llenado y luego coloca dos nuevas latas vacias. Mientras estas segundas dos se llenan, cierra las anteriores con la cerradora, de a una por vez. La cerradora tiene una sola posicion porque el proceso en si dura apenas unos segundos, mientras que el llenado toma un minuto. Tendiendo en cuenta este tiempo de llenado, la capacidad maxima teorica de la maquina es de 19.200 latas mensuales. Esto significa que para fin del 3er año se debera contar con 4 pares de maquinas.



Foto 3. Llenadora y cerradora marca Birra en Lata. Nótese el doble cabezal de la llenadora y el cabezal único de la cerradora.

Ambas maquinas tienen un costo conjunto total de USD 12.000. Para el MVP se tercerizara el enlatado, pudiendo validar el negocio con mínima inversión. Así mismo, pasados los tres años y habiendo alcanzado los volúmenes objetivo, se podrá analizar la compra de una enlatadora en línea. Ese

momento sería el indicado ya que los volúmenes de venta darían una ocupación de máquina lógica desde el punto de vista de inversión y además, se tiene ya el equipo de gente para operarla. Como se comentó anteriormente, las máquinas batch necesitan un operador cada una y la máquina en línea necesita cuatro para operar a plena capacidad. Se haría entonces la transición cuando se tienen cuatro máquinas batch, capacitando el equipo de gente que ya se tiene.

Distribución

La segunda actividad clave es la venta y distribución. Se debe aprovechar la oportunidad del crecimiento del segmento, hoy en día apalancado por la crisis del covid. Además, el servicio de distribución con el que ya cuenta la cervecería es otro punto donde se generan ahorros. Se puede iniciar la distribución con los recursos actuales, asignando solamente el costo marginal por km recorrido pero sin la necesidad de invertir en vehículos propios o incurrir en costos más altos al tercerizar con un operador logístico. A futuro, la distribución de latas puede incluso ser un motor que empuje más volumen de cerveza en barril, al llegar a lugares donde previamente, por falta de varios puntos de entrega, no se llegaba con la venta de barriles a cliente.

Cerveza Tufro cuenta actualmente con una camioneta de carga, capaz de transportar hasta 660kg. Esto se traduce en 7 barriles de 50 litros, 1320 latas o cualquier combinación de ambas. A los fines prácticos, se asumió que la carga máxima de latas es de 1050, por una cuestión que dada la complejidad de la distribución, la carga útil se suele utilizar al 80%. Es importante tener en cuenta que no hay limitante a la hora de cargar una u otra cosa, es solamente el peso lo que limita la carga. Dado los distintos recorridos, se asume que se pueden hacer dos viajes diarios, uno por la mañana y otro por la tarde.

Todo este análisis es para la distribución dentro del gran Buenos Aires. Se espera que se concentre un 40% del volumen de ventas en este área a largo plazo. El resto del volumen será entregado vía expreso, haciendo la entrega en el lugar para que se despache al interior del país.

Socios Clave: Cervecerías

En esta sección, se analizará con mayor profundidad el lado B2B de Crafteala, la relación con las cervecerías. Para lograr una buena oferta, deberá generarse un buen mix, para poder ofrecer productos de distintas marcas, con mayor o menor reconocimiento. Por un lado estarán las cervecerías que no venden su producto en lata y nosotros seríamos su nexo con la venta en lata y por otro lado, cervecerías que si enlatan y donde somos un canal mas de venta.

Lo mas importante va a ser conseguir contratos para lograr precios que sean rentables y además lograr abastecimiento, para evitar ofertar un producto vía web o a cliente y luego no tener la posibilidad de cumplir. Sin embargo, es logico pensar que esto solo se puede lograr con las cervecerias de cierto tamaño, por lo cual los productos de cervecerias mas chicas puede ofrecerse en ofertas limitadas o similar.

Un factor clave dentro de las relaciones con otras cervecerías, es algo que no se da en la mayoría de las industrias. Dentro de los cerveceros artesanales, existe cierto síndrome de “David contra Goliath”, donde se ve a las grandes cervecerías industriales como enemigo común. Esto hace que las relaciones entre distintas cervecerías, a pesar de ser competidoras, sean muy buenas y hasta de cooperación.

Un claro ejemplo de esto, es cuando dos o mas cervecerías se unen para hacer una cerveza colaborativa. Lo que se hace es ponerse de acuerdo con un estilo o receta particular, se elije una de las dos o mas fabricas y todos los integrantes van a esta fabrica y cocinan en conjunto. El producto final es vendido a cliente bajo ambas marcas.

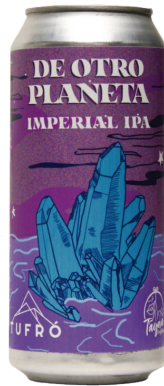


Foto 4. Lata de Imperial IPA, colaboración entre Cerveza Tufró y Cervecería Tayna. Nótese ambos logos en la parte inferior de la lata.

Esta camaradería entre las distintas cervecerías artesanales, es algo que Crafteala va a capitalizar. Desde un principio, se tomara ventaja de las cervecerías con las cuales Cerveza Tufró ya tiene buenas relaciones, que son:

- Bauer – Cervecería y Sidrería Artesanal
- Tayna – Cervecería Artesanal
- Bordona – Cervecería Artesanal
- Gambrinus – Cervecería Artesanal
- Bierhaus – Cervecería Artesanal

El segundo punto importante en la relación con las cervecerías, se da con las mas chicas. El cervecero artesanal se ve a su mismo mas como artista que como empresario. Hay una gran cantidad de cervecerías donde el dueño es quien hace la cerveza y quien lleva adelante todo el resto del negocio. Muchas veces estas personas no son excelentes comerciales ni tampoco disfrutan de serlo. Estas personas buscan hacer la mejor cerveza y son obsesivos de la calidad y los detalles.

El ofrecerles la posibilidad de comercializar su producto les saca un peso de encima y además les permite dedicarse a lo que ellos buscan. Además, el

hecho de tratar con cerveceros, les da un punto de contacto y genera confianza desde el primer momento.

Análisis de competidores

El grupo cervecero Ab InBev cuenta con dos propuestas dentro del mundo del e-commerce. Una es App Bar y la otra Craft Society. La primera se posiciona bajo el claim de envíos gratis, en 45 minutos y las bebidas llegan frías. Craft Society por otro lado, apunta al volumen, con grandes ofertas llevando en cantidad.

Otro jugador importante es Craft Moments del grupo Rabieta y Sixpack Delivery. Ambos ofrecen variedad de cervezas artesanales en un marketplace online.

App Bar

Benchmarking: Al igual que Crafteala, vende cervezas a través de un portal online.

Análisis cualitativo: Debido a la gran cantidad de recursos no solo disponibles sino invertidos y a la gran red de distribución con la que cuenta AbInBev, es un producto de gran calidad y que se apoya en la red logística pudiendo ofrecer entregas en menos de 45 minutos.

Análisis cuantitativo: Para el análisis cuantitativo, se toma de referencia el usuario de instagram y facebook y se corre el análisis de la página en www.similarweb.com, en caso de estar disponible.

Seguidores Instagram: 13.100

Seguidores Facebook: 3.200

Craft Society

Benchmarking: Es el competidor más grande y establecido del mercado actualmente. Sin embargo, hay una gran ventaja y es que hay poco solapamiento en el target objetivo. Mientras que Crafteala apunta al mundo de la cerveza artesanal, Craft Society promociona marcas industriales y promociones por grandes cantidades.

Análisis cualitativo: Debido a la gran cantidad de recursos no solo disponibles sino invertidos y a la gran red de distribución con la que cuenta Ab InBev, es un producto de gran calidad y que logra precios extremadamente competitivos.

Análisis cuantitativo: En base a los seguidores, se ve claramente que Craft Society, parte del grupo Ab InBev, es el competidor más fuerte. Es el único suficientemente grande como para tener información de similarweb.com

Seguidores Instagram: 121.000

Seguidores Facebook: 350.000

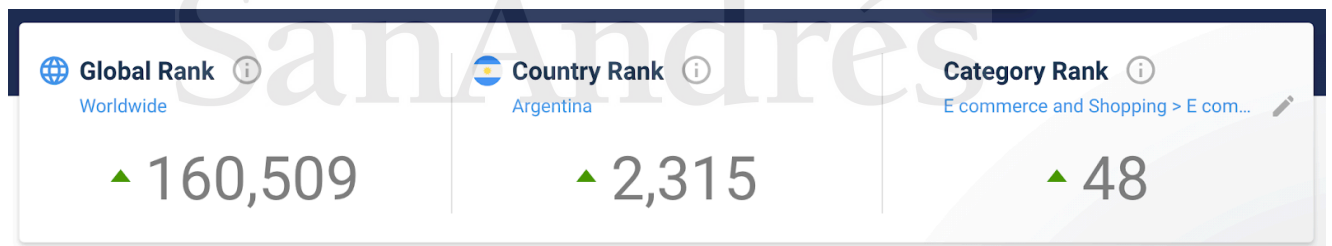


Figura 7. Información de similarweb para Craft Society

Craft Moments

Benchmarking: Es el competidor más grande y más importante de Crafteala, debido a que el target objetivo y los productos ofrecidos son similares.

Análisis cualitativo: Armado por la cervecería Rabieta, cuenta con un buen presupuesto y trabajo de marketing detrás. Esto hace que sea el competidor a destronar y donde más deben hacerse valer las ventajas competitivas de Crafteala.

Análisis cuantitativo:

Seguidores Instagram: 11.800

Seguidores Facebook: 2.000

Sixpack Delivery

Benchmarking: Es el competidor más chico y de menor volumen.

Análisis cualitativo: No tiene un gran análisis detrás de la marca, desde el nombre (Sixpack genera asociación directa a los packs de cerveza industrial). Sin embargo, dentro de sus productos cuenta con marcas de renombre dentro del ambiente. Esto hace que a pesar de ser el más chico de los competidores, sea uno de los que compiten más directamente con Crafteala.

Análisis cuantitativo:

Seguidores Instagram: 5.500

Seguidores Facebook: 950

Bierful

Benchmarking: Tiene tienda online y venta por suscripción.

Análisis cualitativo: Es el competidor mas directo que tiene Crafteala, ya que venden por los dos canales, danto directo como por suscripción.

Análisis cuantitativo:

Seguidores Instagram: 14.900

Seguidores Facebook: 67.500

Análisis de Fuerzas de Mercado

FODA

Fortalezas	Oportunidades
Conocimiento del mercado, procesos, productos y clientes.	Oferta atomizada. Gran mercado potencial.
Debilidades	Amenazas
Perdida de foco.	Baja barrera de entrada. Baja aceptación de la oferta.

Tabla 2. Foda

Debilidades

El equipo que ejecutara el proyecto es el mismo equipo que hoy dirige Cerveza Tufro. Debido a esto, la debilidad mas grande es la perdida de foco. Llevar adelante un emprendimiento es complicado, llevar adelante dos lo es mas todavía. La única forma de evitar que esto tenga un impacto grande, es formando un nuevo equipo capaz de tomar un rol mas allá del puramente operativo.

Ya entendiendo esta debilidad se esta un paso mas adelante, pero esto no significa que no exista. La solución paliativa de formar un equipo tampoco es definitiva, ya que el momento critico suele ser el inicio, donde no se tienen los recursos para formar el equipo directivo que uno quiere o necesita. Este momento esta marcado por una necesidad de foco y por una falta de recursos que deben ser gestionados correctamente.

El otro lado de la moneda, es que al ser un proyecto "spin off" de una empresa ya existente, puede llegar a tener acceso rápido a recursos que no

podrían otras startups puras. Sin embargo, si se decide desde Cerveza Tufró la formación de un equipo directivo, con el costo que puede tener, esto erosionara la capacidad del proyecto de ser altamente rentable, por lo menos durante el inicio. De alguna forma es un arma de doble filo y por esto el foco es una debilidad interna del proyecto.

Amenazas

Hay dos amenazas, una en el mercado y otra por el tipo de proyecto. La de tipo de proyecto es fácil de entender y es la baja barrera de entrada. La realidad es que la inversión necesaria para el inicio del proyecto no es extraordinaria, por lo cual no es una barrera. El acceso a la tecnología tampoco es complejo, el proceso puede que sea algo mas complicado, pero nada que algo de experiencia no logre igualar.

La segunda amenaza, es que el mercado no adapte el producto. A pesar de que se hicieron todos los análisis pertinentes y se identifico una necesidad en el publico, esto no deja de ser una posibilidad. La única solución posible es buscar a los “early adopters” y lograr que estos players lleven la solución propuesta a un publico mas amplio.

Oportunidades

La oportunidad mas grande es el mercado potencial. Como se vio en el análisis de mercado, no solo la cerveza artesanal tiene mucho por crecer, sino que el canal off premise tiene mucho por crecer dentro de la cerveza artesanal. Se podría decir que hay una doble posibilidad de crecimiento.

Además, no hay que olvidarse que estamos en un rubro dentro del consumo masivo, con lo cual un crecimiento porcentual pequeño, puede significar miles o millones de pesos de facturación.

Fortalezas

La fortaleza mas grande es una que ya se nombro en otros puntos del trabajo y es el conocimiento del mercado en general. El equipo encargado del

proyecto es dueño de una cervecería. Esto permite tener conocimiento del mercado, de los players, del producto y muchísimas otras variables.

Más allá del know how, se tiene una estructura montada y funcionando sobre la cual iniciar operaciones. Esto hace que la inversión inicial sea muchísimo menor que la que necesita hacer alguien que empieza desde cero. El flujo de fondos del proyecto es prácticamente un flujo de fondos diferencial, ya que en un principio solo se necesita la compra de maquinaria, inventario inicial y la inversión en marca, nada más.

Fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter es de gran importancia al proyecto. Dado que es un emprendimiento desde cero, el análisis a hacer es una proyección más que una vista sobre datos actuales. Sin embargo, entendiendo bien las fortalezas propias del proyecto y como este se plantea de forma diferenciada de una simple distribuidora, se puede ver que hay grandes ventajas. Estas son:

Productos Sustitutos

La realidad es que hoy en día existen algunos sitios de venta de latas de cerveza artesanal. Algunos son distribuidores y otros son venta directa de distintas cervecerías. Sin embargo, aunque hay superposición en ese aspecto, ninguno ofrece la experiencia completa que se ofrece en Crafteala. Ninguno ofrece una experiencia de comunidad, todos buscan ir a la venta directa. El que más cercano se encuentra es Bierful, debido a que es el único que ofrece servicio de suscripción, pero no van más allá.

Poder de Proveedores

Hay un proveedor contra el cual no se tiene ningún poder de negociación, Ball, fabricante de las latas. Aunque puede ser visto como una desventaja, la realidad es que Ball es tan grande, que ni la Cámara Cervecera Artesanal Argentina (CCAA) fue capaz de negociar precios. Entendemos que si la CCAA, formada por las cervecerías artesanales mas grandes del país, no tiene el tamaño suficiente como para negociar con Ball, tampoco lo va a tener ningún competidor dentro del rubro.

Por otro lado, el resto de proveedores tienen un tamaño que Crafteala no va a estar en desventaja. Todo lo que son insumos de enlatado, como etiquetas, cajas, etc., son prácticamente commodities, con lo cual hay varios proveedores y se puede negociar en una posición mejor que cualquier cervecería independiente. En cuanto a la negociación por la cerveza en si, en un principio las cervecerías grandes van a tener poder de negociación con Crafteala. Sin embargo, a medida que crezca la empresa, los volúmenes serán mas importantes y se lograra tener una posición de negociar precios y cantidades de igual a igual.

Universidad de

Poder de los Clientes

Los clientes no van a tener ningún poder de negociación, debido a que el publico objetivo es consumidor final. Ningún cliente va a tener suficiente volumen como para ser representativo dentro de las ventas totales. Un correcto manejo de la comunidad debería ser suficiente para no tener problemas.

Rivalidad entre Competidores

Dado lo visto anteriormente de los distintos competidores, si habrá rivalidad. Sin embargo, Crafteala cuenta con una fortaleza clave a la hora de competir y es ser líder en costos. Al tener logística propia y al comprar la cerveza a granel, ningún distribuidor puede lograr una estructura de costos similar. Esto significa que cada vez que la competencia se vuelva feroz, ya sea

por una cuestión de estacionalidad o algún otro factor, Crafteala será capaz de sobrevivir.

Nuevos Competidores

De todas las fuerzas de Porter, la entrada de nuevos competidores es la única donde no se tiene una ventaja estructural y sostenible en el tiempo. Sin embargo, si se tiene el hecho de ser el primero en el mercado en entrar con el modelo de negocio propuesto. Esto significa que la mejor defensa en este aspecto, es una buena ofensa. Mientras Crafteala sostenga sus objetivos de crecimiento y logre imponer la marca, será esto lo que evite que entren nuevos competidores, o si entran, que no presenten una amenaza real.

Plan de Marketing

Plan de Comunicación Digital

Para el plan de comunicación digital, se hará el análisis en 5 partes. Por un lado la definición de objetivos, la estrategia, los canales, el mensaje y finalmente las métricas a utilizar.

Objetivos

- Que el público conozca Crafteala.
- Que el cliente identifique claramente la propuesta de valor.
- Que el 30% de las ventas se den en el formato suscripción.

Estrategia

Armado de piezas de diseño (fotos, banners, etc) para campañas de Facebook ads y Google ads, siguiendo los objetivos planteados, en el orden

planteado. Ir modificando a medida que aumenta la base de clientes, para ir logrando los objetivos cuantitativos.

Se hará generación de contenido audiovisual, que será desde playlist de spotify hasta partnerships con distintas marcas de cerveza, influencers, youtubers, etc.

El contenido generado debe apuntar a ambos públicos, tanto a los consumidores como a los fabricantes, ya que ambos son parte del modelo.

Canales

Se comenzará con publicidad a través de Google ads y Facebook ads. Cuando se vaya generando una base de clientes y una comunidad, se podrá aplicar email marketing. Más allá de esos canales pagos, el sitio es el canal principal de comunicación.

También se utilizará whatsapp, youtube, tik tok y una variedad de redes sociales, siempre coordinando la comunicación. Esto no significa que el mismo contenido sea puesto en todas las redes sociales, sino que el mensaje a transmitir es coherente.

Mensaje

Los mensajes claves se arman haciendo una conexión entre los pains detectados en los clientes, la propuesta de valor de Crafteala y los objetivos iniciales planteados para la campaña de comunicación.

-”Crafteala, tu lugar de cerveza artesanal”

-”Crafteala, combina tu pack como quieras”

-”Crafteala, suscribite y proba la mejor selección de Argentina, semana a semana.”

-”Suma una cerveza craft y desconéctate en tu casa”

-”Conoce la cerveza que vas a amar este verano”

-”Conoce todos los aromas y sabores que tenemos para ofrecerte”

-”Olvídate de tener que conseguir cervezas”

-”Te olvidaste la birra? No hay problema, te acercamos las mejores”

Métricas

En la primera etapa, donde el objetivo es que el público conozca Craftela, el foco estará en los clicks y la interacción con el sitio. Luego se hará seguimiento con el foco puesto 100% en la conversión.

KPI's a seguir primeros 6 meses:

- Tráfico web
- Tasa de rebote
- Canales de tráfico
- Visitas únicas a la página
- Permanencia
- Usuarios registrados.
- Cantidad de emails en base de datos.
- Tasa de conversión
- Clicks

KPI's a seguir de los 6 meses en adelante:

- Ingresos a la página pagos.
- Ingresos a la página orgánicos.
- Costo de adquisición de usuarios - CPA / CAC
- Lifetime value
- Churn de usuarios (usuarios inactivos en los últimos 30 días).
- ROI de las campañas digitales.

Customer Journey

Dentro del customer journey, necesitamos hacer un doble análisis. Por un lado el comprador que entra al sitio y hace una compra directa y por otro lado, el que se suscribe al sitio y comienza a recibir entregas periódicas.

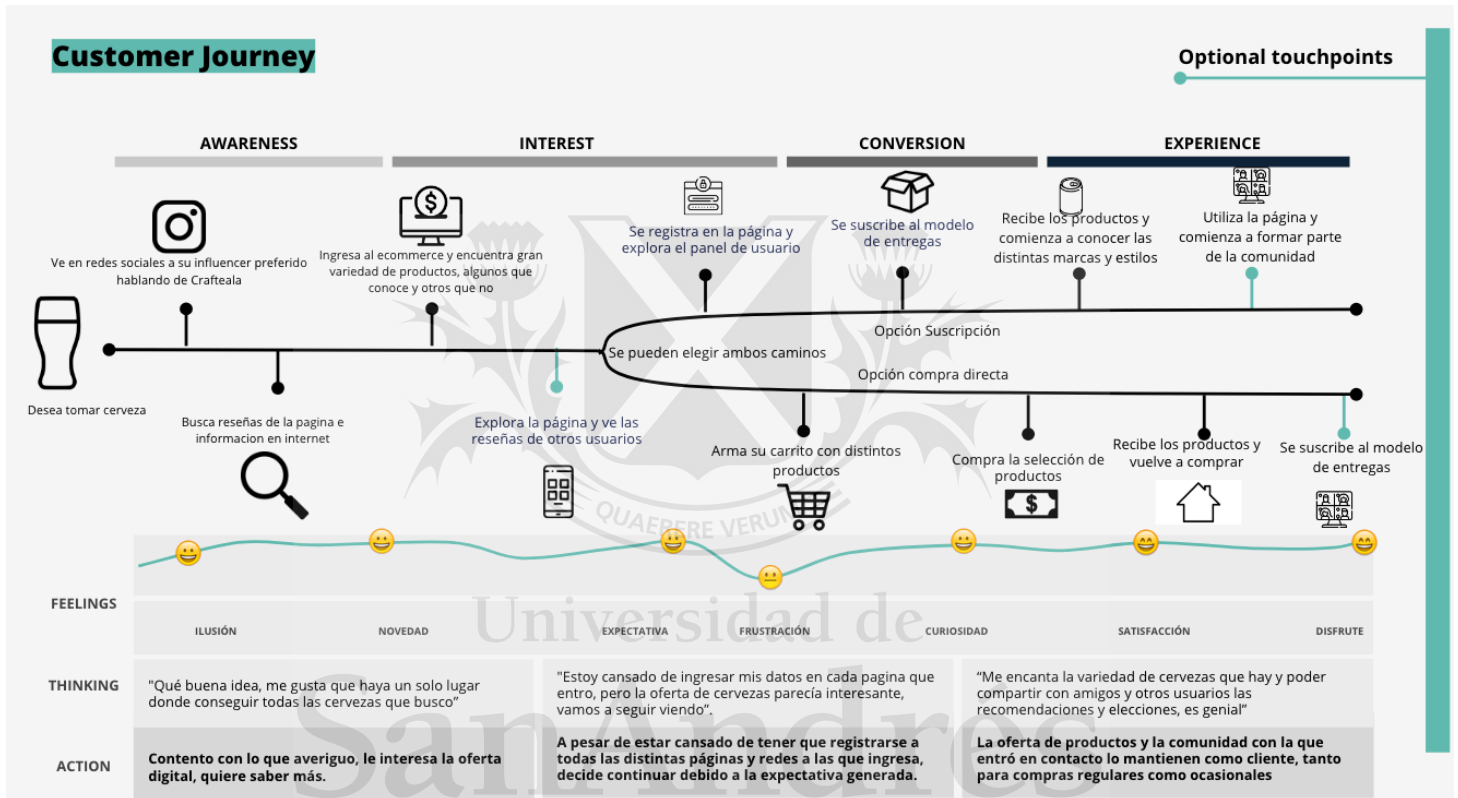


Figura 8. Customer journey

Se dividió en 4 etapas, Conciencia (Awareness), Interés (Interest), Conversión y Experiencia (Experience). Dentro del Awareness, está la marca en sí y la publicidad que el cliente ve en redes sociales por ejemplo. Es el primer punto de contacto, donde la marca alcanza al cliente y de ahí comienza el Customer Journey. La publicidad tiene que generar suficiente impacto como para que el cliente siga el link o en su defecto busque la marca en redes o con un buscador. Lo que se logra es que el cliente tenga contacto y conozca la marca en una primera instancia. Aquí se juega con la ilusión y la novedad, buscando captar el interés.

Luego le sigue la etapa de interés. En esta instancia, el cliente accede a la página y comienza a tener contacto con la oferta. Puede ir viendo distintas cervezas, reconociendo algunas de estas. Puede ir leyendo sobre el modelo de suscripción y puede incluso llegar a leer las distintas reseñas de usuarios. Dentro de la etapa de interés, es donde el posible cliente se registra en Crafteala. Es en esta instancia que se hace un quiebre, donde el cliente puede tomar uno de dos caminos, o compra directa o suscripción. También es posible que un cliente a futuro puede regresar a este punto y tomar el otro camino. Es crítico que la expectativa generada sea suficiente como para que se llegue a registrar, a pesar de la frustración de tener que ingresar sus datos (cosa que la persona seguramente haya hecho incontables veces en distintas páginas).

Luego le sigue la etapa de conversión. Es acá donde pasa de ser un prospecto a ser un cliente. En un camino se suscribe al programa de envíos regulares y en el otro camino arma su carrito y compra. Es en este momento que el cliente recibe los productos en su casa y pasa a formar parte de la comunidad Crafteala. Es la satisfacción en este punto, generada por la experiencia, lo que hará que el cliente vuelva a comprar o mantenga su suscripción.

Comunidades

Un punto importante en Crafteala, es la comunidad que se va a generar, dado que dentro del concepto Craft, es muy importante para los consumidores el tener reseñas y leer sobre experiencias de otras personas. Es por esto, que la página no está sólo pensada como ecommerce, sino que también va a existir la posibilidad de los usuarios de interactuar entre ellos.

Para la generación de la comunidad, se podrán:

- Recomendar productos.
- Votar las mejores cervezas según estilo.
- Se armará un programa de fidelización.
- Se tendrá un programa de referidos.
- Se podrán hacer torneos con premios.

Proyecciones Financieras

Para poder llegar a las proyecciones financieras, se deben primero hacer ciertas hipótesis. En primera instancia, crecimiento de ventas y los costos de inversión unitarios:

Crecimiento	2021	2022	2023	2024
Q1		120%	14%	8%
Q2		50%	12%	8%
Q3		25%	10%	5%
Q4	700%	16%	8%	5%

Tabla 3. Crecimiento trimestral esperado durante los primeros 3 años de operación.

Inversion	Costo
Maquina	USD 12.000
Camioneta	USD 8.000
Inicial	USD 6.000

Tabla 4. Costos unitarios de inversión.

Estas dos son las más importantes, sin embargo, hay muchas otras hipótesis utilizadas para la formulación del modelo financiero. Todas estas se encuentran en el anexo 3.

El crecimiento propuesto se basa en dos factores. Por un lado la experiencia en el rubro y por otro el volumen total. Es decir, es fácil crecer 700% cuando se venden 100 litros por mes, pero a medida que el volumen aumenta, cada vez el crecimiento porcentual, respecto a volúmenes anteriores, es menor. Sumado a esto, se hará una fuerte campaña de publicidad durante el Q4 de 2021, para apalancar el crecimiento.

La inversión, mientras tanto, se hace en tres puntos diferentes. Un valor fijo y único es el denominado inversión inicial. Esta es una inversión que se hará en stocks iniciales y desarrollo de la marca principalmente, para dar a conocer Crafteala. Además, durante los primeros 3 meses se tendrá un gasto fijo de

AR\$300.000 mensuales en publicidad, para pasar después a un porcentaje fijo de las ventas.

Luego, se deberá invertir en una maquina enlatadora al inicio del proyecto. A medida que las ventas crecen, se llegara al limite de la capacidad instalada. Por eso se toma como punto de decisión, la compra de una nueva maquina cuando se llega a una producción del 90% de la capacidad total. El otro punto de inversión, con un criterio de reinversión igual al anterior, es la compra de una camioneta de reparto.

Con todas estas distintas hipótesis y estimando el inicio de operaciones en octubre 2021, se proyecta el flujo de fondos hasta fines del 2024. Se ve a continuación la estructura y los primeros tres meses, además del valor actual neto total de los tres años y tres meses.

	2021		2022		2023		2024	
	Sept		Oct		Nov		Dic	
Vta Lata (Un)	-		400		1.533		5.333	
Ventas	ARS	-	ARS	79.800	ARS	305.900	ARS	1.064.000
Costo Vtas	ARS	-	ARS	(51.237)	ARS	(196.407)	ARS	(683.156)
Margen Bruto	ARS	-	ARS	28.563	ARS	109.493	ARS	380.844
Sueldos	ARS	-	ARS	-	ARS	-	ARS	-
Distribución	ARS	-	ARS	(125)	ARS	(479)	ARS	(1.667)
Electricidad	ARS	-	ARS	(202)	ARS	(773)	ARS	(2.687)
Publicidad	ARS	-	ARS	(300.000)	ARS	(300.000)	ARS	(300.000)
Inversión	ARS	(2.782.000)	ARS	-	ARS	-	ARS	-
EBITDA	ARS	(2.782.000)	ARS	(271.763)	ARS	(191.759)	ARS	76.490
IG	ARS	973.700	ARS	95.117	ARS	67.116	ARS	(26.772)
Quebranto	ARS	973.700	ARS	1.068.817	ARS	1.135.933	ARS	1.109.161
Ingreso Neto	ARS	(2.782.000)	ARS	(271.763)	ARS	(191.759)	ARS	76.490
VA	ARS	(2.782.000)	ARS	(266.217)	ARS	(187.846)	ARS	73.400
VAN	ARS 26.781.526							
VAN USD	USD 172.784							

Tabla 5. FFL de los primeros 4 meses mas el VAN de los primeros 3 años y 4 meses.

Requerimientos de Financiamiento

El requerimiento mas grande de financiamiento se da durante el inicio. Se asume septiembre 2021 como mes 0, donde se hace la inversión y octubre 2021 como mes de inicio de operaciones. La inversión total en septiembre es de AR\$ 2.780.000 / USD 18.500. A esto se le debe sumar los meses de octubre y noviembre que presentan perdidas. El total es de AR\$ 3.245.000 / USD 21.600.

Mas allá del numero visto anteriormente, por cuestiones de seguridad, el requisito real es mas alto. Ya que las ventas reales pueden diferir de las proyecciones, como requerimiento real, se asume la inversión inicial y los gastos de los primeros 6 meses de operación. Todo esto se traduce en un total de AR\$ 4.000.000 / USD 26.700.

Análisis de Sensibilidad

Debido a la gran cantidad de proyecciones e hipótesis dentro del modelo financiero, se analizara la sensibilidad de este a las hipótesis mas importantes. Es un análisis critico al momento de tomar la decisión de inversión, ya que pone a prueba que pasa si las cosas no salen como están planificadas o pensadas. Es muy fácil poner en una planilla que el crecimiento es del 30% o cualquier valor que uno quiera, pero la realidad no suele obedecer a las planillas.

Se toma entonces el valor del VAN y su variación frente a cambios o variaciones en las hipótesis planteadas. Se analizan entonces las siguientes variables, haciendo ajustes porcentuales sobre:

- Crecimiento: La curva de crecimiento
- Costo: Costo por litro de cerveza
- Publicidad: Porcentaje sobre ventas
- WACC; Variación directa

Los resultados son los siguientes:

Variación	Crecimiento	Costo	WACC	Publicidad
-60%	USD 6.120	USD 305.632	USD 236.323	USD 184.817
-40%	USD 32.617	USD 261.365	USD 212.633	USD 180.806
-20%	USD 83.081	USD 217.087	USD 191.559	USD 176.795
0%	USD 172.784	USD 172.784	USD 172.784	USD 172.784
20%	USD 329.128	USD 128.456	USD 156.028	USD 168.773
40%	USD 610.738	USD 84.034	USD 141.051	USD 164.762
60%	USD 1.126.284	USD 39.322	USD 127.640	USD 160.751

Tabla 6. Variación del VAN en USD frente a diferentes cambios de cada variable

La tabla se entiende de la siguiente manera: Cada columna representa los valores del VAN en dólares, variando la variable definida en el encabezado, un porcentaje definido en cada fila. De estos valores, desprenderemos el análisis de cada variable, comenzando con Publicidad.

Variación	Publicidad	Variación VAN	dVAN/dPublicidad
-60%	USD 184.817	7%	-12%
-40%	USD 180.806	5%	-12%
-20%	USD 176.795	2%	-12%
0%	USD 172.784		
20%	USD 168.773	-2%	-12%
40%	USD 164.762	-5%	-12%
60%	USD 160.751	-7%	-12%

Tabla 7. Análisis de sensibilidad del VAN frente al gasto en publicidad.

En el análisis en profundidad por variable, nos concentraremos en $dVAN/dVariable$, que no es otra cosa que la derivada del VAN respecto a la variable de análisis. En el caso de Publicidad, vemos que es negativa y constante, con un valor absoluto del 12%. Esto tiene sentido, dado que la publicidad de fijo como un porcentaje fijo de las ventas. Que sea negativa la relación, también es lógico, debido a que un aumento de gasto en publicidad disminuye el VAN si todas las demás variables son constantes. Lo que es importante notar, es el bajo valor del 12%. El hecho de que este valor sea chico es importante y lo veremos mas adelante.

Variación	WACC	Variación VAN	dVAN/dWACC
-60%	USD 236.323	37%	-61%
-40%	USD 212.633	23%	-58%
-20%	USD 191.559	11%	-54%
0%	USD 172.784		
20%	USD 156.028	-10%	-48%
40%	USD 141.051	-18%	-46%
60%	USD 127.640	-26%	-44%

Tabla 8. Análisis de sensibilidad del VAN frente a la WACC.

El análisis de la WACC arroja resultados esperables y son de alguna manera confirmación de la lógica detrás del modelo. Lo que refleja es que a menor costo de capital, mayor es el valor presente del negocio. La relación no es lineal, pero es en todo momento inversamente proporcional.

Variación	Costo	Variación VAN	dVAN/dCosto
-60%	USD 305.632	77%	-128%
-40%	USD 261.365	51%	-128%
-20%	USD 217.087	26%	-128%
0%	USD 172.784		
20%	USD 128.456	-26%	-128%
40%	USD 84.034	-51%	-128%
60%	USD 39.322	-77%	-129%

Tabla 9. Análisis de sensibilidad del VAN frente al costo por litro de cerveza.

El costo es otra variable mas a la cual el modelo responde de manera inversa y prácticamente constante. Sin embargo, en este caso el valor absoluto de la relación esta cerca del 130%. Esto significa que por cada peso que aumentan los costos, se pierden 30 centavos extra de ganancia. Esto puede venir por la disminución no lineal de los márgenes y su valor queda dado por la estructura de costos.

Es un factor importante a tener en cuenta, ya que de buscar mantener la misma ganancia o mismo VAN, un aumento de costos deberá ser compensado

por un aumento de precios. Sin embargo, es sabido que este tipo de cambios, afectan las ventas. Por otro lado, si se logran reducir los costos, esta reducción tendrá un impacto mayor en el VAN.

Variación	Crecimiento	Variación VAN	dVAN/dCrecim
-60%	USD 6.120	-96%	161%
-40%	USD 32.617	-81%	203%
-20%	USD 83.081	-52%	260%
0%	USD 172.784		
20%	USD 329.128	90%	452%
40%	USD 610.738	253%	634%
60%	USD 1.126.284	552%	920%

Tabla 10. Análisis de sensibilidad del VAN frente al crecimiento de las ventas.

Finalmente, y como era de esperar, el factor con mas impacto en el VAN es el crecimiento. La correlación es positiva y no lineal. Un crecimiento que este un 60% por debajo del objetivo, hace que el proyecto prácticamente no tenga sentido económico. Por otro lado, exceder las metas de crecimiento un 20%, hace que el VAN sea prácticamente el doble.

Si se ve $dVAN / dCrecimiento$, la relación no lineal tiene un aumento que pareciera exponencial. Esto es un buen indicio, ya que indica que a mayor crecimiento, el VAN es apalancado a valores cada vez mas altos. Esto se traduce en que la motivación por crecer es doble. No solo se aumentan las ventas, sino que los aumentos son compuestos en el tiempo. Por otro lado, cerca del 0% de variación en crecimiento, $dVAN / dCrecimiento$ tiene un valor aproximado de 300%. Esto significa que no llegar a los objetivos de crecimiento es también algo muy doloroso.

Podemos concluir entonces que el punto critico para el proyecto es el crecimiento. Es acá donde entra en juego la sensibilidad del VAN respecto a la publicidad. Como vimos anteriormente, tenia una valor de solo 12%. Es decir, viendo ambas sensibilidades, la publicidad es una gran palanca que se puede

utilizar, ya que su impacto en el VAN es muy bajo, pero si logra aunque sea un pequeño aumento en el crecimiento, los costos se repagan varias veces.

Debido a los resultados de sensibilidad de cada factor, se decidió hacer un análisis por simulación de las proyecciones. La gran ventaja de esto, es poder ver el impacto que pueden tener en el proyecto la variación conjunta de factores. Para esta simulación, se descarta la WACC como factor. Se tomo esta decisión para analizar la robustez del modelo desde la parte operativa y no financiera. Las variables entonces se les asigno las siguientes distribuciones de probabilidad:

- Crecimiento: Distribución log normal. Media 0% Desvío Std 10%. Se decidió usar esta distribución por dos razones. Por un lado, porque se busca hacer un análisis conservador. Esto se ve reflejado en el hecho de que la moda (valor de mayor probabilidad) es menor que la media (valor promedio de la distribución). Si se define una variación de 0% como la media, es mas probable que el crecimiento simulado sea menor que el esperado. Por otro lado, la distribución tiene una cola de probabilidades positivas mas grande, lo que de alguna forma representa la posibilidad de que el negocio tenga excelente fit con el mercado y crezca mucho mas de lo esperado (aunque las posibilidades sean chicas)
- Costos: Distribución normal. Media 0% Desvío Std 10%. Esta elección responde a las variaciones que pueden existir dentro de un mercado. Al existir tantas variables que impacten los precios, se asume que estos varían normalmente.
- Publicidad: Triangular. 0% / 0% / 120%. Dado que el gasto en publicidad es una decisión directa, no responde a ninguna distribución probabilística particular, sino mas bien a como se encuentra el mercado en el momento. Como vimos anteriormente, la publicidad va a ser una palanca de alto impacto y bajo costo, por lo que la decisión de gasto, va a estar inclinada hacia aumentarlo.

Esto se ve reflejado en una distribución donde el valor mínimo es el valor actual y toda la probabilidad se va hacia el aumento de gasto.

Los resultados de la simulación se presentan a continuación

Media	USD 172.992
Desvío Std.	USD 64.902
Mínimo	USD 51.230
5 th Percentile	USD 88.777
10 th Percentile	USD 101.779
15 th Percentile	USD 110.358
20 th Percentile	USD 117.825
25 th Percentile	USD 126.143
30 th Percentile	USD 134.719
35 th Percentile	USD 141.352
40 th Percentile	USD 147.327
45 th Percentile	USD 153.772
50 th Percentile	USD 162.608
55 th Percentile	USD 171.425
60 th Percentile	USD 176.849
65 th Percentile	USD 187.444
70 th Percentile	USD 195.392
75 th Percentile	USD 207.185
80 th Percentile	USD 222.853
85 th Percentile	USD 235.415
90 th Percentile	USD 255.975
95 th Percentile	USD 291.095
Máximo	USD 486.217

Tabla 11. Resultados de la simulación, mostrando los valores de VAN.

El primer punto que se advierte, es que la media es USD 172.992, prácticamente el mismo valor de VAN que en el modelo sin variación, que era de USD 172.784. Esto es consistente con el hecho de que las medias de las distribuciones de los factores del modelo eran 0% (recordar que lo que se modificaba de los factores era su variabilidad y no su valor absoluto). Ahora, si

es interesante analizar que paso con los distintos percentiles y con los valores máximo y mínimo.

El valor mínimo de USD 51.230 es un dato alentador. Lo que dice este numero es que, con los objetivos planteados y con la variabilidad esperada, el proyecto va a ser rentable en todos los escenarios. Podemos estar seguros entonces, que salvo que surja algún imprevisto de grandes proporciones, el negocio va a ser rentable.

El valor máximo es de alguna forma, anecdótico. Hablar de que el proyecto hoy vale casi medio millón de dólares es estirar un poco la realidad. Puede suceder, pero es muy poco probable.

Un valor muy interesante es el del percentil 50. Este valor indica el valor de VAN que se iguala o supera en un 50% de los casos. Este valor es USD 162.600. Es importante notar que es menor que el valor esperado del modelo. Esto es congruente con el hecho de que en todas las hipótesis, se tuvo siempre una mirada conservadora. Se puede tomar este valor como el VAN conservador del proyecto.

Finalmente, el ultimo valor a analizar es el desvío estándar. Este es de prácticamente USD 65.000. Es bastante grande si se tiene en cuenta la media. La conclusión de este hecho es que hay una gran variación en el posible resultado financiero, lo cual tiene lógica dado que es un proyecto que se arranca desde 0.

La conclusión del análisis financiero, como vimos anteriormente, es que la variable de mayor impacto es el crecimiento. En cualquier negocio las ventas son criticas, pero la ventaja en este caso, es que es prácticamente la única variable de peso. Es decir, el éxito financiero del emprendimiento depende casi únicamente de las ventas, que es una variable sobre la cual se tiene mas control que otras como los precios de los proveedores o del litro de nafta.

Conclusiones

El cierre de este análisis, puede pensarse en tres patas distintas. Estas serian, la existencia de la oportunidad de negocio, el match entre el mercado y la solución propuesta y la capacidad de ejecución de esa solución.

Para encontrar una oportunidad, primero se llevo a cabo un análisis de la industria y el mercado, para luego ir directamente al consumidor. Utilizando herramientas como encuestas, se fueron encontrando los distintos pain points de los clientes. De esta forma, se fue dando forma a la necesidad a partir de insights reales y no de suposiciones.

El siguiente paso fue identificar cual era la solución posible a todos los distintos pains que tenían los clientes. Ahí se pensó Crafteala, pudiendo integrar a distintos consumidores y productores, generando una comunidad. Acá ya juega un papel el hecho de que es un proyecto que se desprende de una cervecería, ya que el conocimiento del mercado, clientes y productores es de gran valor agregado.

El ultimo paso seria la ejecución del proyecto. Ya analizada la necesidad, la solución y la capacidad del proyecto de ser rentable, el ultimo paso es ponerlo en marcha. Acá nuevamente se buscan sinergias con la fabrica actual de Cerveza Tufro. Sin embargo, estas sinergias se dan solamente en la fase inicial, hasta que la operación de Crafteala sea totalmente autosuficiente.

El proyecto de Crafteala va a ser exitoso. Y lo va a ser por todo lo visto anteriormente, resumido brevemente en estos últimos párrafos. Se partió de una necesidad identificada y comprobada en el consumidor y no solo sobre suposiciones, se analizo a fondo tanto el consumidor, como el mercado y las proyecciones financieras, dando como resultado un proyecto solido, ejecutable y escalable.

Anexos

Anexo 1 – Tabla de entrevista rápida

	Si	A veces	No
¿Tomas cerveza artesanal?			
¿Y tus amigos?			
¿Te gustan todos los estilos?			
¿Tomas cerveza en tu casa?			
¿Artesanal o industrial?			
¿Te interesa saber mas de cerveza?			
¿Quien compra la cerveza en tu casa?			
¿Sos de comprar cosas por internet?			
¿Compras o comprarías cerveza online?			
¿Te suscribís a servicios de entregas mensuales?			

Anexo 2 – Encuesta de validación

Encuesta – Google Forms – Que tan birrero sos?

- Tomas cerveza artesanal en tu casa? Y/N
 - Y – Cuantas veces al mes? 0-1 1-4 4+
 - En que formato? Growler/Pet Lata/Botella (Cerrada de fabrica) Otro _____
- Si no tomas o tomas pocas veces, por que es? (Podes seleccionar mas de una opción)
 - La cerveza artesanal envasada dura poco en buen estado.
 - Conseguir latas o botellas de cerveza artesanal es complicado.
 - En un bar pago \$150 la pinta pero para andar tomando en casa es caro.
 - En casa prefiero tomar cerveza industrial (Patagonia, Imperial, etc).

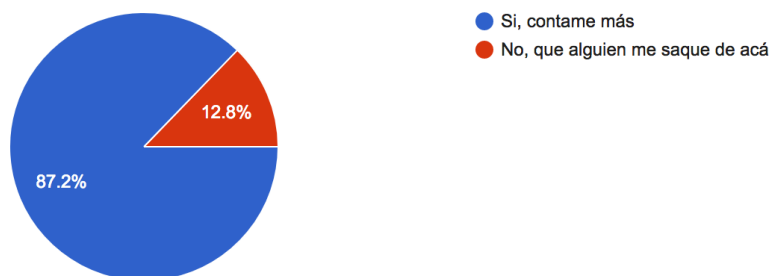
- Otro _____
- Cuanto estas disfrutando una cerveza, te gustaría saber mas de que estas tomando? Y/N
 - Y – Que datos suelen interesarte? (podes seleccionar mas de una opción)
 - Ibus/ABV Con que comidas marida Ingredientes, tipos de maltas y lúpulos usados
 - Historia del estilo Otro _____
- Cuando vas a algún lugar a tomar cerveza artesanal, que valoras mas? (podes seleccionar mas de una opción)
 - La experiencia de juntarme con amigos en un ambiente copado
 - Disfrutar de una buena cerveza artesanal
 - Comer una rica hamburguesa
 - Otro _____

Resultados

Universidad de San Andrés

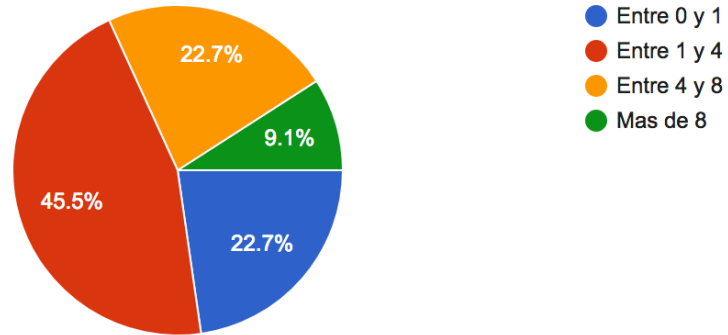
¿Tomás cerveza artesanal?

47 respuestas



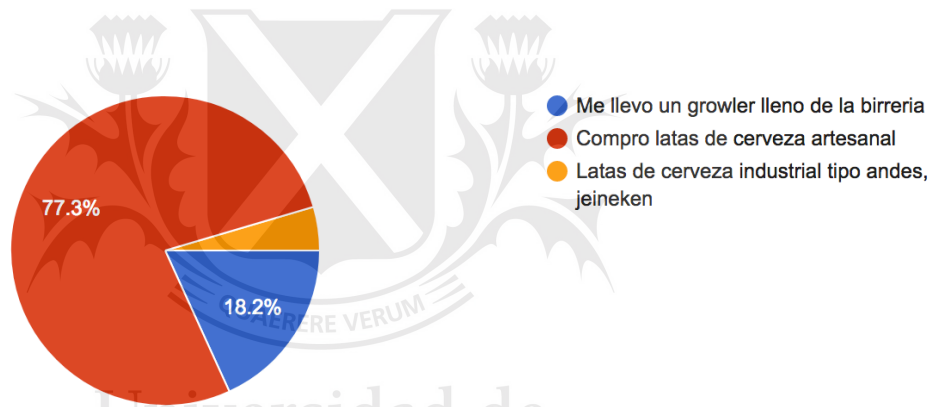
¿Cuántas veces al mes?

22 respuestas



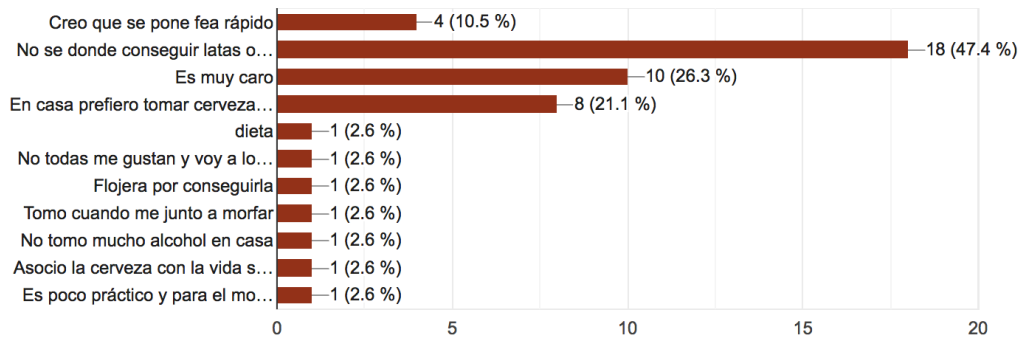
¿En qué formato?

22 respuestas



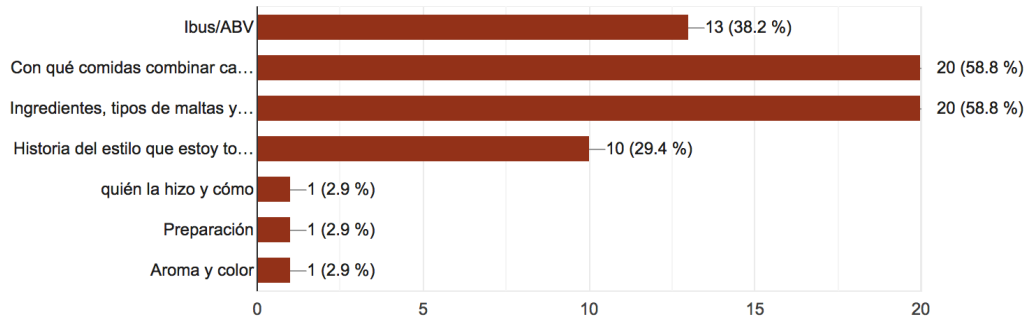
Si no tomás o tomás pocas veces, ¿por qué es? (Podés seleccionar mas de una opción)

38 respuestas



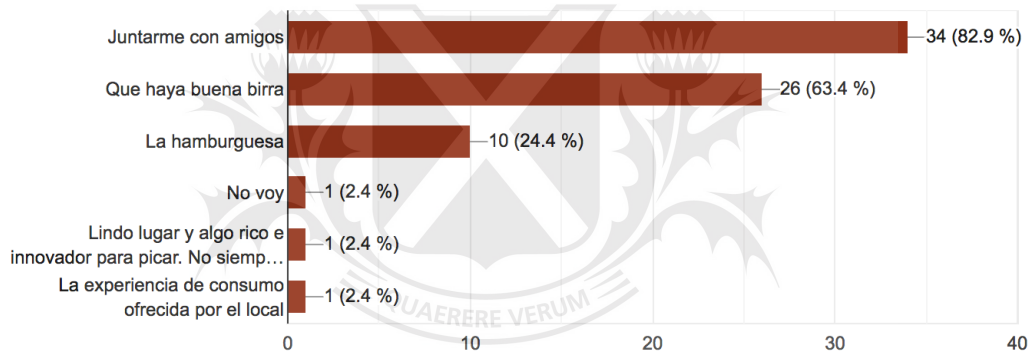
¿Qué datos suelen interesarte? (podés seleccionar mas de una opción)

34 respuestas



Quando vas a tomar una birra, ¿qué valorás mas? (podés seleccionar mas de una opción)

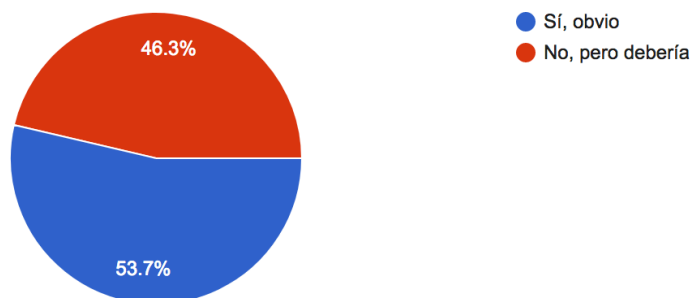
41 respuestas



Universidad de
San Andrés

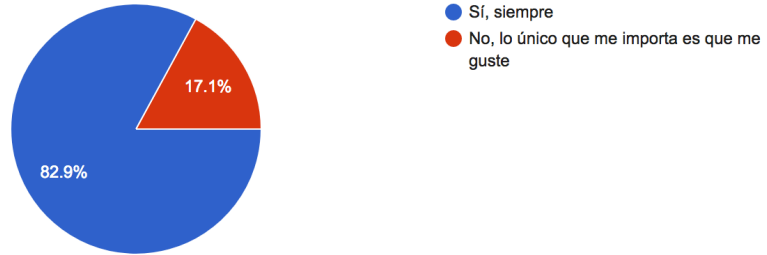
¿Tomás cerveza artesanal en tu casa?

41 respuestas



¿Te gustaría saber mas de que estas tomando?

41 respuestas



Anexo 3 – Hipótesis del modelo financiero

Distribución	
Latas x viaje	768
Km prom	30
Costo x km	ARS 8,00
Costo x viaje	ARS 240,00
Tota p Lata	ARS 0,31

Costo Lata	Unit
Envasado	ARS 21,00
Lata	ARS 25,00
Etiqueta	ARS 14,50
Termocont.	ARS 1,54
Codificado	ARS 0,55
Cerveza	ARS 65,50
Total	ARS 128

Estacion.	%
Ene	110%
Feb	105%
Mar	105%
Abr	90%
May	85%
Jun	80%
Jul	80%
Ago	95%
Sep	105%
Oct	110%
Nov	115%
Dic	120%
Annual	100%

Universidad de

Enlatado		Variable	Valor
U/d	1.050	IG	35%
D/mes	21	TC	155
		WACC	25% Anual
P x maq x mes	22.050	Publicidad	3% % de la facturación

Fiorino	
Latas x viaje	1.050
Viajes por d	2
D/mes	21
Latas x mes x fiorino	44.100