



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

Plan de Negocios para empresa familiar: Cerveza De la Casa

Trabajo de Investigación

Por

Pedro Beatrice

Profesor Tutor

María Federica Guevara

Mendoza - 2019

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	5
INTRODUCCION	6
CAPITULO I: PLAN DE NEGOCIOS	9
MARCO TEORICO	9
CAPITULO II: INDUSTRIA DE LA CERVEZA	12
1. MARCO MUNDIAL	13
2. MARCO NACIONAL	15
3. LA CERVEZA ARTESANAL	16
4. LA CERVEZA ARTESANAL EN MENDOZA	17
5. LA ORGANIZACION	17
a. MISION	18
b. VISION	18
c. OBJETIVOS	18
d. VENTAJAS COMPETITIVAS	19
6. EL PROCESO DE ELABORACION DE CERVEZA	19
A. LOS INSUMOS	19
B. EL PROCESO	20
C. TIPOS DE CERVEZA	25
b. CERVEZAS DE ALTA FERMENTACION	26
c. CERVEZAS DE FERMENTACION ESPONTANEA	26
D. CARACTERISTICAS DE LA CERVEZA ARTESANAL	27
CAPITULO III: INVESTIGACION DE MERCADO	28
1. CONCEPTO	28

2.	TIPOS Y FORMAS DE INVESTIGACION.....	28
3.	PROCESAMIENTO DE DATOS	31
4.	ANALISIS EXTERNO.....	39
4.1.	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	39
5.	ANALISIS FODA	46
5.1	FORTALEZAS	47
5.2.	OPORTUNIDADES.....	47
5.3.	DEBILIDADES.....	48
5.4.	AMENAZAS	48
	FO: Usar las fortalezas para maximizar las oportunidades	49
	FA: Usar las fortalezas para minimizar las amenazas	49
	DO: Minimizar debilidades aprovechando las oportunidades	50
	CAPITULO IV: MARKETING	51
1.	PRODUCTO.....	51
2.	PRECIO	56
3.	PROMOCION	56
4.	DISTRIBUCION	57
	CAPITULO V: LOGISTICA	60
1.	INTRODUCCION	60
1.1.	EL CONCEPTO DE VALOR.....	61
1.2.	OPERACIONES	61
1.3.	INVENTARIOS.....	61
1.4.	TRANSPORTE.....	62
2.	SERVICIO AL CLIENTE	62
3.	INVENTARIO.....	63

3.1.	VARIABILIDAD DEL TIEMPO DE REPOSICIÓN	64
3.2.	VARIABILIDAD DE LA DEMANDA EN EL TIEMPO DE REPOSICIÓN	64
3.3.	NIVEL DE SERVICIO	67
4.	ALMACENAJE	68
5.	DISTRIBUCION	69
CAPITULO VI: CONCEPTOS LEGALES		71
1.	HABILITACIONES	71
1.1.	SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE ESTABLECIMIENTO.....	71
1.2.	FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE PRODUCTO ALIMENTICIO (R.N.P.A.).....	72
1.3.	CERTIFICADO DE FACTIBILIDAD.....	73
CAPITULO VII: ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO		75
1.	COSTOS FIJOS	75
2.	COSTOS VARIABLES.....	76
3.	PRECIO Y VOLUMEN DE VENTA	77
4.	INVERSION	77
5.	CRITERIOS DE DECISION	80
5.1.	VAN (Valor Actual Neto).....	80
5.2.	TASA INTERNA DE RETORNO O TASA INTERNA DE RENTABILIDAD DE UNA INVERSION.....	81
5.3.	PERIODO DE RECUPERO DESCONTADO	81
6.	ANALISIS DE SENSIBILIDAD	82
6.1.	AUMENTO DEL PRECIO DE VENTA UN 10%	82
6.2.	AUMENTO DE LOS COSTOS DE PRODUCCION UN 10%.....	83
6.3.	DISMINUCION DEL NIVEL DE VENTAS EN UN 10%	83

6.4. CAEN LAS VENTAS UN 10% Y SUBEN LOS COSTOS UN 10%	84
CONCLUSIONES	85
ANEXOS	86
1. ENCUESTA DE CONSUMO DE CERVEZA EN MENDOZA	86
2. HABILITACIONES	89
2.1. INSCRIPCION COMO ESTABLECIMIENTO	89
2.2. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE PRODUCTO ALIMENTICIO (R.N.P.A.).....	91
2.3. CERTIFICADO DE FACTIBILIDAD	93
BIBLIOGRAFIA	94

RESUMEN

El tema a desarrollar en el presente trabajo corresponde a la elaboración de un Plan de Negocios para la empresa familiar *De la Casa*.

Los objetivos de esta investigación responden a las inquietudes de los socios sobre la posible rentabilidad del negocio. Permitirá poder entregarles a los fundadores, un documento detallado sobre la manera en que se pueden llevar a cabo las actividades y determinar qué decisiones tomar para lograr los mejores resultados posibles.

Los principales conceptos teóricos que se abordarán en la investigación son: Posicionamiento de Mercado, estrategia de precio/marca, satisfacción del consumidor, investigación de Mercado, mezcla de Marketing, Publicidad y Promoción.

La manera en que se desarrollará el trabajo, tendrá una primera etapa donde se explicará el origen de la cerveza en general y el proceso de elaboración. A continuación se llevará a cabo una investigación exploratoria. Los instrumentos que se van a utilizar son la investigación a través de datos secundarios, encuestas y entrevistas.

Luego se recopilarán los datos, se procesarán y analizarán a fin de obtener un informe de resultados y conclusiones.

Este trabajo demostrará que, en un entorno donde la actividad principal de elaboración de cerveza artesanal está en constante crecimiento, el negocio de poner una cervecería es totalmente factible, pudiendo obtener ganancias que permitan recuperar la inversión inicial y dando la posibilidad de lograr un crecimiento en el sector.

Palabras claves

Marketing. Plan de Negocios. Investigación. Mercado. Crecimiento.

INTRODUCCION

El plan de negocios es fundamental para el empresario, ya que es necesario mostrar todos los aspectos de un proyecto en un documento único que reúna información para evaluar un negocio y los requisitos para ponerlo en marcha.

Siempre es conveniente armar un plan de negocios, aun cuando la empresa ya esté en marcha, como en éste caso. Resulta una herramienta útil para reflexionar acerca de dónde queremos ir en los próximos años y cuáles serán los pasos claves para crecer. Pero, fundamentalmente, el plan sirve para comprender el negocio en el que estoy y cómo operan los principales cambios.

Entonces, este plan servirá como guía a la cervecería para definir los objetivos propuestos, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión requerido para financiar el proyecto y soluciones para resolver problemas futuros.

Como futuro licenciado en administración, pretendo a partir de este trabajo ayudar a los creadores de este negocio a llevar a niveles óptimos los recursos existentes dentro de la organización basando mi accionar en la planeación, organización, dirección y control de las labores dentro de la empresa, manejando de manera eficaz los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la misma.

Objetivos Generales

- Identificar y analizar las características del mercado meta.
- Reconocer oportunidades para el desarrollo de una estrategia efectiva, basándonos en las necesidades y gustos de los consumidores.

Objetivos Específicos

- Lograr una posición sólida en el mercado.
- Generar valor en la marca desde el proceso productivo.
- Diseñar un plan de producción basado en la capacidad de la fábrica y la demanda.

- Darle la posibilidad a la empresa de que pueda saber si es conveniente seguir con el negocio e invertir o retirarse.

El trabajo se desarrollará de la siguiente manera:

En el primer capítulo se abordará puntualmente el concepto de Plan de Negocios para colaborar en la correcta interpretación del mismo y la posterior aplicación por parte de los socios.

El segundo capítulo, inicialmente abarcará todo lo referido a la industria de la cerveza. Se analizará este negocio tanto a nivel mundial como nacional, y dentro de este último, a nivel local. Con esta introducción, se da lugar al desarrollo de la organización como tal donde se expondrán la misión, visión, objetivos y ventajas competitivas de la misma. Para el final del capítulo se explicará el proceso productivo de la cerveza y posteriormente los tipos de cervezas que existen y los que elaborarán los socios de este emprendimiento.

El tercer capítulo es una investigación de mercado que comienza con una descripción del significado de dicho concepto, seguido de los diferentes tipos y formas de investigaciones que existen. Luego, se realiza el procesamiento de datos en base a una investigación por encuestas, con el fin de obtener información pertinente al proyecto. Los resultados están expresados gráficamente acompañados de las conclusiones respectivas. Por último, se realiza un análisis externo basado en las cinco fuerzas de Porter y posteriormente se realiza la proposición de estrategias en base al análisis F.O.D.A. de la empresa.

El cuarto capítulo está orientado a explicar los aspectos comerciales a desarrollar del negocio abarcando el concepto de marketing y los elementos que lo integran.

En el quinto capítulo, se le dio importancia a la logística de la empresa, analizando la correcta manipulación de los productos, su almacenamiento y su transporte hasta el cliente.

En el sexto capítulo se pueden observar los requisitos legales que la empresa debe cumplir para poder desarrollar el negocio.

El séptimo capítulo corresponde al análisis financiero y económico, donde se miden las variables que determinaran si el negocio el viable o no. Se definirán los costos, precios e inversión,

como así también escenarios de sensibilidad para observar los diferentes resultados en base a la realidad cambiante.

Por último se expondrán las conclusiones del trabajo, anexos y bibliografía.

CAPITULO I

PLAN DE NEGOCIOS

En este capítulo, se definirá qué es un Plan de Negocios para la correcta interpretación e implementación del concepto en el negocio.

MARCO TEORICO

El plan surge de la coordinación e integración de las cuatro variables del mix de marketing (Precio, Plaza, Promoción y Producto), de tal forma que permitan alcanzar los objetivos fijados por la organización. Ello constituye la base del Plan.

El plan de negocios es el documento de trabajo escrito, ordenado y definido, anual o periódico, dependiendo de la empresa, que combina con precisión los elementos del Marketing Mix y que permite saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos prefijados en el plan estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado. (Lic. Gustavo Maddio, 2012, pág. 2)

Podemos desglosar la definición anterior y quedaría explicada de la siguiente manera:

- Documento de trabajo escrito

Se debe entender esto como un documento operativo, no como algo teórico. Deberá ser escrito para posibilitar la participación de la Dirección General y del resto de las áreas.

- Ordenado y definido

Es básico y fundamental mantener un adecuado orden, con el objetivo de evitar posibles errores de análisis.

- Anual o periódico

El plazo ideal es un año. Al mismo tiempo será periódico, ya que un adecuado plan puede ser perfectamente operativo el año posterior, siempre que la evolución no nos obligue a una reformulación completa, variando todo aquello relacionado con las cifras.

- Combinación precisa de los elementos del Marketing Mix

Una correcta combinación de estos elementos nos permitirá obtener los objetivos establecidos.

- Conocimiento de la consecución de los objetivos

Es fundamental la correcta definición de los objetivos de la empresa.

- Establecimiento de responsabilidades y fijación de controles

En los planes de acción, quedarán fijadas las responsabilidades de las personas que van a participar en la combinación y desarrollo de los diferentes elementos del Marketing. El establecimiento de los controles permitirá detectar las posibles desviaciones con la suficiente rapidez, con el fin de que se pueda proceder a reajustar las variables que no están respondiendo como se tenía previsto.

- Adaptable a los cambios del mercado

El Plan de Marketing debe contemplar dicha posibilidad y disponer de los mecanismos de adaptación a los cambios posibles del mercado, asegurando de esta forma la plena vigencia del Plan en cualquier circunstancia.

Los objetivos que se persiguen con un plan de negocio son varios. En este caso, el objetivo es que el emprendedor logre ver la viabilidad y rentabilidad de continuar con el proyecto de la cervecería. Dicho esto, es fundamental definir con claridad los objetos que la empresa desea alcanzar, para ello hace falta conocer y analizar previamente la actual situación del mercado, la

competencia y la situación de la propia organización. Este conjunto de actividades de análisis y planificación tienen como resultado el plan de marketing, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial.

Siempre es conveniente armar un plan de negocios, ya que permite comprender la situación real en la que se encuentra la empresa. Resulta una herramienta útil para reflexionar acerca de dónde queremos llegar y cuáles serán los pasos claves para crecer.

Que sea un documento que refleje la situación actual no quiere decir que no pueda estar sujeto a ajustes. Como detallamos en la definición anterior, en una realidad cambiante, serán necesarios ajustes para lograr un plan actualizado logrando un documento vivo que justifique correctamente las expectativas de éxito de la empresa

CAPITULO II

INDUSTRIA DE LA CERVEZA

En el presente capítulo se analizará la industria de la cerveza desde lo global hasta lo particular. Comenzando por un análisis mundial, luego nacional y por último provincia. De esta manera, los socios podrán ver el funcionamiento de la industria cervecera en el mercado meta.

No se sabe exactamente en qué momento o lugar se inventó la cerveza. Lo que se si se sabe es que los orígenes de la cerveza se remontan durante los últimos 5000 a 10000 años, cuando el hombre comienza a cultivar cereales. Una de las teorías que más se sostiene es que la cerveza resultó de un trozo de pan que se mojó y se fermentó por las levaduras en éste.

La mención más antigua de la cerveza, como una bebida alcohólica obtenida por fermentación de granos, se hace en Mesopotamia, en unas tablas de arcilla escritas en lenguaje sumerio y cuya antigüedad se remonta a 4.000 años a. C.

Los egipcios, elaboran una cerveza que bautizan con el nombre de "zythum", descubren la malta y añaden azafrán, miel, jengibre y comino con objeto de proporcionarle aroma y color.

La cerveza propiamente dicha, aparece en Europa en el siglo XIII, en la medida en que el concepto de cerveza incluye el amargor propio del lúpulo. Parece ser que fueron los celtas, y más tarde los germanos, los que introdujeron la cerveza en el norte de Europa.

Al contrario de lo que ocurría con los egipcios, que producían la cerveza en verdaderas fábricas, los celtas, germanos y galos hicieron de la elaboración de la cerveza una actividad doméstica, casera.

En la Edad Media nacería la "cerveza monacorum", cerveza de los monjes con denominación de origen, cuyo secreto guardaba celosamente cada fraile boticario. Los monjes lograron mejorar el aspecto, el sabor y el aroma de la bebida. Fue en Bélgica, en donde los monjes refinaron el proceso prácticamente hasta la perfección e institucionalizaron el uso del lúpulo, planta cannabácea que confiere a la cerveza su sabor amargo característico, a la vez que favorece la conservación.

A finales del siglo XV, el duque de Raviera, Guillermo IV promulga la primera ley de pureza de la cerveza alemana, que prescribía el uso exclusivo de malta de cebada, agua, lúpulo y levadura en su fabricación.

La auténtica época dorada de la cerveza comienza a finales del siglo XVIII con la incorporación de la máquina de vapor a la industria cervecera y el descubrimiento de la nueva fórmula de producción en frío, lo que le permitió al producto tener una mayor resistencia a los cambios climáticos, y así mantener por más tiempo su aroma, sabor y calidad.

La cerveza es la bebida resultante de la fermentación alcohólica, mediante levadura seleccionada, de un mosto procedente de malta de cebada, solo o mezclado con otros productos amiláceos transformables en azúcares por digestión enzimática como malta de otros cereales, granos crudos que contengan féculas, así como azúcares y féculas, siempre que estas sustancias añadidas no excedan del 50 por ciento en masa de la materia prima empleada, a las cuales se agrega lúpulo y/o sus derivados y se somete a un proceso de cocción.

1. MARCO MUNDIAL

Un estudio sobre el consumo de bebidas alcohólicas realizado a nivel mundial arrojó como resultado que, en general, la gente bebe menos alcohol. (Extracto de la revista Drinks Market Analysis, 2016)

El mercado global se contrajo un 1,3% en 2016, con una caída del 1,8% del consumo de cerveza, según el International Wine and Spirit Research (proveedor líder de datos de volumen y valor sobre el consumo mundial de bebidas alcohólicas. El IWSR es la base de datos esencial de la industria, utilizada por todas las compañías multinacionales más grandes de la industria).

El descenso del consumo registrado el año pasado fue mayor que el experimentado por el sector durante el último lustro, cuando caía a un ritmo del 0,3% anual.

Según el informe del IWSR, el año 2016 arrojó los siguientes resultados en cuanto al consumo de alcohol:

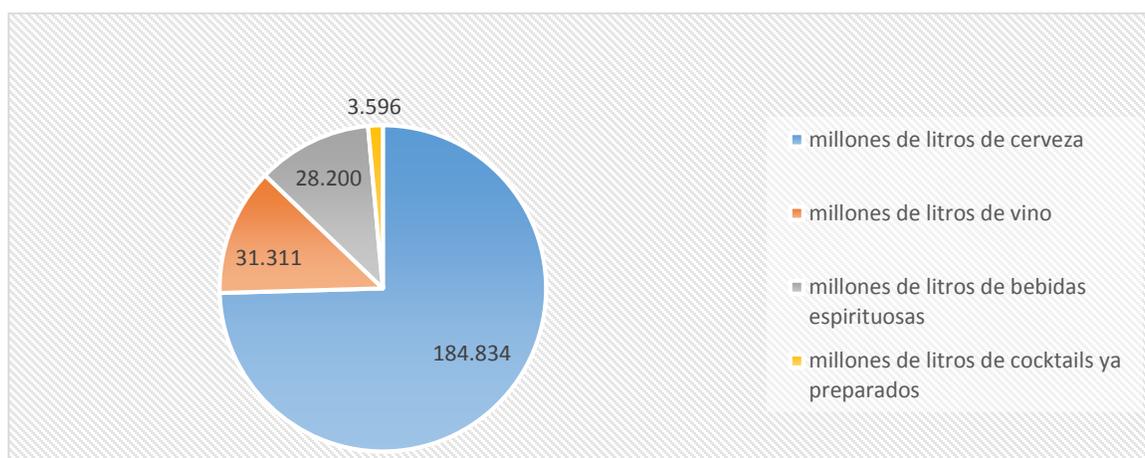


GRAFICO N° 1: Consumo de alcohol en 2016. FUENTE: IWSR (Registro Internacional de Vinos y Espirituosos)

Y además, puntualmente el consumo de cerveza en 2016 arrojó los siguientes resultados:

- 1,8% cayó el consumo en todo el mundo
- -7,8% Rusia
- -5,3% Brasil
- -4,2% China

A pesar de lo ocurrido en 2016, el IWSR confía en que el consumo global de bebidas alcohólicas aumentará un 0,8% de aquí a 2021.

Asimismo, el consumo de combinados y vino también crecerá durante los próximos 5 años y el de cerveza se recuperará, impulsado principalmente por los mercados asiáticos y subsaharianos.

2. MARCO NACIONAL

La tradición cervecera en Argentina tiene algo más de dos siglos y medio. Como en la mayoría de los países iberoamericanos, la afición al consumo de cerveza en la Argentina fue introducida por los emigrantes europeos que llegaban al Nuevo Continente a “hacer fortuna”.

Primero fueron las marcas elaboradas en la vieja Europa, llevadas en los barcos, las que empezaron a consumirse por británicos y alemanes, principalmente. Luego, se sumaron a esa afición el resto de los argentinos.

Más tarde, hacia la segunda mitad del siglo XVIII, empezaron a surgir pequeñas cervecerías fundadas por emigrantes ligados con cerveceras europeas. Las grandes distancias, las malas comunicaciones existentes y problemas con la refrigeración de la cerveza durante el transporte, motivó que cada localidad tuviera su cervecería para abastecer a los lugareños.

Fueron muchas las cervecerías que se instalaron durante la segunda mitad del siglo XIX en Buenos Aires. Pero la cervecería argentina más antigua y que, aún hoy, se encuentra en funcionamiento es la fundada por Emilio Bieckert, registrada desde 1860.

Durante los últimos años de siglo XIX, nacen las grandes cervecerías que hoy en día mantienen una gran participación en el mercado, tales como Quilmes, Schneider, Cervecería del Norte Argentino, entre otras.

Ya a fines del siglo pasado, en la década de los 80, el consumo de cerveza en Argentina llega a su mínimo de 8 litros per cápita, siendo que en ese momento, cualquier mercado de cerveza, en un país desarrollado, tenía más de 100 litros per cápita.

Actualmente, entre los padecimientos por la contracción del gasto y el surgimiento de nuevas categorías, el consumo de cervezas industriales cayó a 41 litros per cápita, el peor nivel de los últimos 10 años. Desde el sector señalan que son cuatro las variables que incidieron en la caída: el estancamiento económico, el clima más frío, el surgimiento de nuevos competidores (tragos, aperitivos y destilados) y la trepada de las cervezas artesanales. El año pasado hubo una caída del 6% principalmente por las temperaturas más bajas, factor que para la industria es fundamental.

El resurgimiento de la coctelería, los tragos, aperitivos, destilados y las cervezas artesanales disputan las mismas ocasiones de consumo que la cerveza. Dentro del segmento de bebidas alcohólicas, las cervezas prevalecen con el 60% del total. El resto son vinos (25%), aperitivos y vermouths (12%) y espirituosas (whisky, gin y ron), con un 3%.

Las cerveceras industriales creen, a pesar de todo, que el mercado argentino tiene mucho potencial. En consumo per cápita, la Argentina ocupa el 72° lugar del ranking global, que lideran Dinamarca (147 litros anuales), Alemania (111) y Austria (109). Incluso está muy por debajo de Brasil (67 litros), México (58) y de los 57 litros anuales que consume en promedio los latinoamericanos. (Fuente: BBC News Mundo, 2016)

Si bien las alternativas alcohólicas de las cervezas crecen, más del 60% de los consumidores la eligen porque es una bebida para compartir con amigos. Y, además, más del 90% de los argentinos prefiere tomar cerveza acompañado.

3. LA CERVEZA ARTESANAL

Si bien la primer microcervecería apareció en la Patagonia en 1985, durante los últimos años en Argentina se ha producido el fenómeno de las cervecerías artesanas, pero aún con mayor intensidad que en otros países. Ya hay más de 4000 fabricantes de cerveza artesanal.

El negocio crece hasta un 20% cada año. Las cervecerías incrementaron su producción pero no dan abasto para satisfacer a los consumidores. La demanda es tan elevada que las empresas tuvieron que aumentar su producción entre un 10% y un 20% en los últimos años.

Según Diego Collini, miembro del Centro de Cata de Cerveza Artesanal (2017), “se cree que el aumento en el consumo de las cervezas artesanales es consecuencia de una mayor adecuación al consumidor, que tiene la posibilidad de acceder a una nueva información y conocer los procesos de elaboración y las diferencias entre la producción industrial y la artesanal”.

4. LA CERVEZA ARTESANAL EN MENDOZA

En la provincia, hace dos años se formó la Cámara de Cerveceros Artesanales de Mendoza, la cual cuenta con 70 socios. Desde esta institución se informó que en la provincia hay más de 200 micro emprendedores, quienes hacen cerveza para venderla a bares y restaurantes.

El auge de la cerveza artesanal en Mendoza sigue una tendencia mundial de hace más de 10 años y que en Argentina se reflejó mucho después, por ello es que recién está empezando y se esperan 3 o 4 años de fuerte crecimiento.

Un punto a favor en esta tendencia es que el consumo se ha desestacionalizado y ya se compra cerveza tanto en los meses de calor como de frío.

5. LA ORGANIZACION

Cerveza artesanal “*De la Casa*” surge como idea a fines del año 2015 como resultado del espíritu inquieto y emprendedor de Juan Acquaviva y su hijo Gonzalo. A los pocos meses, luego de un proceso investigativo sobre el producto a elaborar, esta idea se materializa dando comienzo a un negocio que, sin pensarlo, al día de hoy tiene intenciones de crecer.

La cervecería se encuentra en el domicilio de la familia Acquaviva, en Luján de Cuyo, Mendoza. Es allí donde se lleva a cabo todo el proceso productivo que desarrollaré más adelante.

Durante el 2016 y 2017, se adquieren instrumentos y equipo necesario para comenzar la producción artesanal de cerveza, probando recetas propias y alteraciones de otras ya estandarizadas para encontrar un producto original. En este periodo, la producción de cerveza era para consumo propio y para degustar entre familiares y amigos.

En el mes de febrero del 2018, con la intención de aumentar la producción y de comenzar a comercializar el producto, se realiza la ampliación, remodelación y acondicionamiento del espacio donde actualmente se desarrolla el proceso productivo, respetando la normativa municipal para lograr las habilitaciones del lugar.

a. MISION

“La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”. (Kotler y Armstrong, 2004)

La misión proporciona ayuda a todos los niveles de la organización: al directivo, administrativo y operacional. A los administrativos le proporciona la forma de llevar a cabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficaz; directivo saber utilizar las oportunidades que se presentan en el mercado para el desarrollo de la empresa, se tiene claro el camino a seguir evitando riesgos o terrenos desconocidos; operativo proporciona el papel principal en el desarrollo de las actividades de la organización

Dada esta definición, podemos establecer que la misión de Cervecería *De la Casa* consiste en producir y comercializar productos de alta calidad, conocer las especificaciones y gustos de los diferentes consumidores de cerveza, con el fin de otorgarles productos que satisfagan sus necesidades en la búsqueda de innovación y tradición en sabor.

b. VISION

“La visión sirve como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y en cifras). Esto le permite flexibilidad”. (Henry Mintzberg, 1997)

En este sentido, la visión de Cervecería De la Casa es lograr poner a disposición del consumidor un producto capaz de traspasar las barreras de lo común y cotidiano proyectándose a cubrir mercados de distintas provincias argentinas.

c. OBJETIVOS

Los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social,

productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico. (Harold Koontz, 1994)

Objetivos estratégicos a corto plazo

- ✓ Lograr niveles de producción óptimos para evitar sobre stock o rotura de stock.
- ✓ Desarrollar una estrategia de ventas de acuerdo al plan de producción.
- ✓ Elaboración de dos variedades de cerveza artesanal: rubia y negra.
- ✓ Proporcionar productos de alta calidad.
- ✓ Participar en festivales y ferias de cerveza.

Objetivos estratégicos a largo plazo

- ✓ Generar rentabilidad para los dueños.
- ✓ Distribuir el producto en bares y patios cerveceros.
- ✓ Incluir una variedad de cerveza apta para celíacos.

d. VENTAJAS COMPETITIVAS

Dentro de las ventajas competitivas se encuentran:

- El producto se realiza con materia prima natural, lo que permite obtener una cerveza artesanal sin aditivos ni conservantes.
- En el proceso de elaboración existe un mayor nivel de concentración de los ingredientes de manera que resulta una cerveza con mayor sabor y aroma que una cerveza industrial.

6. EL PROCESO DE ELABORACION DE CERVEZA

A. LOS INSUMOS

En el proceso de elaboración de la cerveza, se encuentran presentes las siguientes materias primas:

- Agua: el agua empleada en la fabricación de la cerveza es su componente mayoritario. Debe tratarse de agua potable.
- Malta de cebada: la malta de cebada es la materia prima más importante como base para la producción del extracto. Con el proceso de malteado de cereales, se consiguen activar las enzimas (amilasas) del cereal que realizan el proceso natural de degradación (sacarificación) de almidón en azúcares fermentables (maltosa).
- Lúpulo: el lúpulo es una planta trepadora de la familia de las cannabáceas, en la que las flores masculinas y femeninas se encuentran separadas en diferentes plantas. Su principal propiedad es producir el amargor típico de esta bebida, aunque también proporciona sabores y aromas. En la elaboración de cerveza se emplea la flor femenina de esta planta.
- Levadura: es un organismo unicelular de la familia de los hongos. Es responsable de la fermentación (conversión de azúcar en alcohol y gas carbónico).

B. EL PROCESO



IMAGEN N° 1: Proceso de elaboración de cerveza. FUENTE: web del Club de las cervezas del mundo.

a. Molienda de la malta

La malta debe ser molida para facilitar el contacto entre las enzimas y los sustratos presentes en ella. La operación se lleva a cabo en un molino. La elección y el control del tamaño de las partículas de la harina influyen mucho en la eficiencia de los pasos posteriores de extracción de sustancias y separación de la cascara. Entre menos sea el tamaño promedio de la harina va a existir un mayor contacto entre las enzimas y los sustratos, y la extracción será mejor; sin embargo, una

molienda muy fina reducirá demasiado la cáscara del grano de la cebada, que es una de las principales constituyentes del residuo, y la operación de separación se hace más difícil.

b. Maceración

Una vez obtenida la malta, y ya en las instalaciones cerveceras, ésta se tritura y se mezcla con agua caliente para extraer sus azúcares naturales mediante procesos químicos.

La duración y la temperatura de este proceso dependerán del estilo de cerveza que se vaya a hacer. Puede ser una simple infusión a una única temperatura (como para hacer té) o una decocción, en la que se transfiere la mezcla de un tanque a otro a diferentes temperaturas. La infusión suele durar una o dos horas y es el método usado tradicionalmente en la elaboración de las cervezas tipo ale. La decocción es un proceso más lento, puede durar hasta seis horas y se utiliza en la elaboración de las cervezas tipo lager. En cualquier caso, el resultado es una especie de agua azucarada llamada mosto, y que antes de pasar a la siguiente fase será filtrada para quitarle los restos del grano (la cascarilla) que no se disolvieron en el agua.

En esta fase se decide la fuerza de la futura cerveza, en función del extracto del mosto; éste dependerá de la cantidad de malta empleada, que dará más o menos azúcares para ser transformados en alcohol durante la fermentación. La cantidad de alcohol será decisiva para dar más o menos cuerpo a la cerveza.

c. Ebullición con lúpulo

Una vez limpio, el mosto se lleva a una caldera, donde se hierve junto con el lúpulo, que le dará el amargor y aroma típico de la cerveza.

Dependiendo de la cantidad y de la variedad de lúpulo que se utilice, la cerveza tendrá un mayor o menor amargor y aroma. Normalmente no se echa todo el lúpulo al principio, sino que se añaden distintas variedades de lúpulo en diferentes momentos de la ebullición. Este proceso normalmente dura entre una hora u hora y media.

d. Clarificación del mosto y enfriamiento

A continuación, es necesario separar las partículas que se coagularon durante la ebullición. Este proceso, llamado clarificación, se realiza normalmente por medio de movimiento centrípeta del mosto dentro de los tanques, como si fuera un remolino que arrastra las partículas sólidas hacia el centro y hacia el fondo.

Después de haber hervido el mosto, este está caliente, por lo que antes de pasar a la fermentación hay que enfriarlo y prepararlo para que tenga la temperatura adecuada para que las levaduras trabajen bien.

e. Fermentación y maduración

Se lleva el mosto al tanque de fermentación y se añaden las levaduras para que comience el proceso de la fermentación, que consiste en la transformación de los azúcares del mosto en alcohol y anhídrido carbónico.

Según el tipo de fermentación que se produzca se obtendrán cervezas pertenecientes a una de las dos grandes familias de cervezas existentes: ale y lager.

➤ Fermentación Alta

A las cervezas elaboradas por fermentación alta se les conoce como *Ale*. Al ser un término inglés, esta palabra se utiliza sobre todo en países de habla inglesa, como el Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos y Canadá. En Bélgica, aunque muchas de las cervezas especiales son de fermentación alta, no se les suele llamar así, sino que se conocen por distintos nombres según la especialidad de que se trate.

Para que la levadura trabaje bien necesita una temperatura adecuada. El proceso suele empezar a temperatura ambiente (18°C) y alcanza los 24°C debido al calor propio de la fermentación.

Las levaduras que se añaden al mosto actúan a alta temperatura (entre 18 y 24°C) en la superficie de la mezcla. A las 24 horas de iniciarse el proceso, se forma una capa de espuma en la superficie. Se quita la cabeza de esta espuma para que respire el líquido mientras que las levaduras

van transformando el azúcar en alcohol. Cuando termina de actuar, la levadura cae al fondo del tanque. Es un proceso rápido que suele durar entre 5 y 7 días. Es la llamada fermentación primaria.

La cerveza se clarifica o filtra para que las levaduras se depositen en el fondo y se traspasa, tanques de maduración o a botellas para que se produzca una segunda fermentación. A veces se añade azúcar y levaduras para estimular esta segunda fermentación y carbonatación. También se le puede añadir lúpulo para darle más aroma. Esta segunda fermentación en botella, en la que hay todavía levadura, hace que algunas cervezas sigan desarrollando su carácter en la botella y pueda “envejecerse”, dependiendo de su densidad y de las levaduras que contenga.

En general, las cervezas hechas por fermentación alta son más afrutadas que las lager ya que las levaduras que se utilizan no convierten todo el azúcar del mosto en alcohol.

➤ Fermentación Baja

A las cervezas elaboradas por fermentación baja se les conoce como *Lagers*.

La fermentación a baja temperatura es un fenómeno relativamente reciente. Durante muchos siglos, en las zonas de clima cálido, los productores trataban de evitar que la cerveza se estropeará en verano guardándola en cuevas heladas. Allí observaron que la levadura se hundía al fondo de los tanques, pero continuaban transformando los azúcares en alcohol al terminar la fermentación. Con la ayuda del control de la temperatura, la refrigeración artificial y la selección científica de las levaduras, se implantó un nuevo método de elaborar cerveza, donde la suerte o condiciones climáticas no afectaban al proceso de producción.

En esta primera fermentación las levaduras actúan a temperatura más baja que las ale, a unos 5/9°C, además lo hacen en la parte baja del tanque de fermentación. También actúan de una forma más lenta, transformando el azúcar en alcohol más despacio y hasta que terminan. Esto hace que la cerveza sea más seca (no queda apenas azúcar), sin el afrutamiento de las ale.

A continuación se lleva el mosto a unos tanques de acondicionamiento donde se guarda (lager significa almacenar o guardar en alemán) a una temperatura cercana al punto de congelación. Aquí se produce una segunda fermentación en la que las levaduras transforman el azúcar que queda en alcohol.

Durante este periodo la cerveza desarrollará un carácter especial dependiendo del tiempo que se deje madurar. Una buena cerveza tendrá un periodo de maduración mínimo de tres o cuatro semanas, llegando hasta dos o tres meses.

f. Acabado

Una vez acabado el proceso de maduración, y antes de ser envasada, la cerveza puede filtrarse parcial o totalmente para eliminar los residuos sólidos que pueda tener, después se embotella o se pone en barril.

Las cervezas que hayan tenido una segunda fermentación en la botella pueden contener en el fondo de la misma un depósito de levadura o sedimento. Para no enturbiar la cerveza, habrá que tener cuidado al servirla. Este sedimento no sólo no es perjudicial sino que es señal de una buena cerveza que ha tenido una maduración posterior.

C. TIPOS DE CERVEZA

Los estilos en elaboración de la cerveza pueden llegar a ser muy diferentes (incluso el tipo de agua utilizada puede afectar a su sabor final). Por eso resulta a veces tan complejo efectuar clasificaciones precisas. De hecho, existen distintas formas de tipificar la cerveza en función de diversos factores. En este trabajo vamos a clasificar la cerveza en función el tipo de fermentación a la que es sometida.

a. CERVEZAS DE BAJA FERMENTACION

Se trata de las cervezas llamadas Lager. Fermentan a temperaturas bajas (de 0° a 4°) y suelen ser ligeras, espumosas, suaves, de color ambarino o negro.

Su nombre significa ‘almacén’ en alemán, lugar donde antiguamente se guardaban para que se conservaran frescas.

A su vez, existen muchos tipos de cervezas lager. Algunas responden a su denominación por el lugar de origen, por ejemplo: Pilsen (clara, ligera, refrescante, es el tipo más extendido en España); Munich (de color más oscuro y sabor a malta), Viena (más bien dulce y de color rojizo), etc.

Asimismo, su clasificación puede resultar de las peculiaridades de su elaboración: ahumadas, Bock, Steam, Rauchbier, de centeno, negras, de temporada, etc.

b. CERVEZAS DE ALTA FERMENTACION

Son aquellas cervezas que fermentan a temperaturas superiores a las anteriores (hasta 24°). Son muy aromáticas, con cuerpo y sabor muy marcado, Podemos distinguir entre varias subcategorías: Ale, Stout y Porter.

➤ Ale

En consideración a su lugar de origen, las cervezas Ale pueden ser: Altbier (Düsseldorf); Kölsch (de Colonia; es una Ale dorada); Trapenses (elaboradas en los monasterios trapenses de Chimay, Orval, Rochefort, Westmalle, Westvleteren, Saint Sixtus y Schaapskooi, por monjes); Abadía; Ale Americana.

Pero también atienden a una subcategorización basada en las peculiaridades de su elaboración. Según ésta, las cervezas Ale podrían dividirse en: Mild Ale (no amarga), Bitter Ale (amarga), Pale Ale (translúcida, con menos lúpulo), Indian Pale Ale, Brown Ale y Old Ale (envejecida o tradicional).

➤ Stout

Cerveza negra, cremosa, amarga y ácida. En función de su elaboración las podemos dividir en secas y dulces.

➤ Porter

Cerveza ligera, tostada, o negra.

c. CERVEZAS DE FERMENTACION ESPONTANEA

Se trata de una fermentación realizada mediante cepas salvajes de levadura. Distinguimos entre cervezas Lambic, Gueuze y Faro.

Actualmente, Cervecería De la Casa produce dos tipos de cerveza, según las nombradas anteriormente:

- De baja fermentación produce Lager, y dentro de esta clasificación la tipo Pilsen.
- De alta fermentación produce Stout.

D. CARACTERISTICAS DE LA CERVEZA ARTESANAL

Toda cerveza se elabora con cuatro elementos básicos: cebada, agua, lúpulo y levadura. La principal diferencia entre la cerveza industrial y la artesanal se encuentra en las proporciones, el tratamiento de la materia prima y proceso de elaboración.

En cuanto a las materias primas, su proporción es menor en las cervezas industriales las que además utilizan conservantes no naturales. Las cervezas artesanales no utilizan ningún aditivo artificial, el proceso de elaboración es manual desde el molido de las maltas hasta el embotellamiento.

La cerveza artesanal es una cerveza completamente diferente de la cerveza industrial, no tiene ningún tipo de aditivo químico, es hecha por gente que investiga, se informa. Al no ser un proceso industrial, la hace más atractiva en el sabor y en la receta, para conseguir lo que su público exija. Es por ello que se encuentran distintos gustos aún dentro del mismo tipo de cerveza. Eso hace que sea un producto más caro que la cerveza industrial.

Como conclusión de este capítulo, podemos decir que a pesar de una disminución en el consumo en las bebidas alcohólicas, la cerveza artesanal a nivel nacional, es una bebida que se elige cada vez más por sobre otras bebidas. Es por eso que el panorama para el negocio es favorable, considerando la demanda creciente de cerveza artesanal.

También, más allá del conocimiento de los socios acerca de la elaboración del producto, se dejó detallado el proceso formal de producción para lograr un producto homogéneo en todas sus tiradas y tener una marcada diferencia en concepto de calidad.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE MERCADO

En este capítulo, se podrá observar gracias a un método de investigación, como es la encuesta, la actitud de los consumidores frente a la cerveza artesanal.

Se analizará el entorno a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter y se utilizará en conjunto con el estudio de las variables internas para llevar a cabo el análisis FODA, desde el cual podrá orientar a los socios a determinar estrategias que permitan aprovechar todos los factores.

1. CONCEPTO

El objetivo de un estudio de mercado es investigar y analizar la información para conocer mejor el mercado y el producto en los que estamos incursionando. A través de este estudio, obtendremos los datos necesarios para identificar y resolver problemas, analizar riesgos, respaldar decisiones y comprobar si el negocio funcionará o no.

Ahora bien, en el capítulo anterior estudiamos el mercado de la cerveza a nivel mundial, el consumo de la cerveza en el mundo, las grandes empresas y las tendencias internacionales. También nos concentramos en el mercado cervecero Argentino. Empezando por la evolución del consumo y de las ventas a lo largo de los años para luego ahondar en las cifras más recientes.

Ahora, investigaremos el mercado de la cerveza artesanal que realmente nos interesa y del cual queremos sacar las conclusiones.

2. TIPOS Y FORMAS DE INVESTIGACION

Entre los diferentes tipos de investigación de mercado encontramos las siguientes:

- Investigación exploratoria

La investigación exploratoria se realiza para aclarar situaciones ambiguas o descubrir ideas potenciales de negocios, es de particular utilidad en el desarrollo de nuevos productos. No pretende aportar evidencia concluyente a partir de la cual se determine un curso de acción particular. Por lo general, se conduce con la expectativa de que se requerirá investigar más para obtener evidencias concluyentes.

- Investigación descriptiva

El propósito principal de la investigación descriptiva, como se deduce de su nombre, es describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos. La investigación descriptiva se enfoca en las preguntas *quién, qué, cuándo, dónde y cómo*. Ayuda a mostrar el perfil de los segmentos de mercado.

- Investigación causal

La investigación causal permite que se hagan inferencias causales, identifica la relaciones entre causa y efecto. La investigación exploratoria o descriptiva precede a la investigación causal, por lo que en los estudios causales el investigador ya tiene un buen conocimiento de los fenómenos a analizar.

Además de los tipos de investigación, tenemos diferentes formas para recabar información:

- Datos secundarios

La principal ventaja es la rapidez de la información y el bajo costo para poder conseguirla. Los datos secundarios pueden ser internos o externos a la organización. Los datos internos se definen como aquellos que se originaron en la empresa, es decir, que fueron creados, registrados o generados por la organización. Los datos externos son generados o registrados por una entidad distinta, en la actualidad gran parte de los datos secundarios está convenientemente al alcance en internet.

En nuestro caso, se hizo uso de esta herramienta para elaborar el capítulo II, obteniendo datos del mercado de la cerveza a nivel internacional y nacional, tendencias de consumo, entre otros.

- Encuestas

Una encuesta se define como un método de recolección de datos primarios a partir de la comunicación con una muestra representativa de individuos. Las encuestas constituyen un medio barato, eficiente y preciso para evaluar información sobre una población. Es importante un diseño cuidadoso del cuestionario y el muestreo, como así también, una ejecución en el tiempo correcto de modo que nos permita tomar una decisión en el momento oportuno.

Estos cuestionarios pueden ser electrónicos o impresos. En nuestro caso, utilizamos los primeros, a través de una plataforma web. Este tipo de cuestionario tiene las siguientes ventajas:

- Rapidez y eficacia en costos: Las encuestas por internet permiten que los investigadores lleguen a una gran audiencia, personalicen mensajes individuales y aseguren respuestas confidenciales de manera rápida y efectiva en costos.

- Atractivo visual e interactividad: Muchas encuestas utilizan color, sonido y animación, lo que ayuda a incrementar la cooperación y voluntad de los encuestados para dedicar tiempo a contestar los cuestionarios.

- Muestras representativas: La población en estudio, el propósito de la investigación y los métodos de muestreo determinan la calidad de las muestras de internet, que varían de manera significativa.

- Captura correcta de datos en tiempo real: las encuestas por internet permite que las respuestas de cada participante ingresen directamente en la computadora del investigador tan pronto como el cuestionario es respondido.

- Anonimato del encuestado: Es más probable que los encuestados brinden información delicada cuando pueden mantener su anonimato. Esta situación alienta respuestas honestas

Como dijimos anteriormente, utilizamos una encuesta electrónica la cual se elaboró a través de internet (Google Forms) y se obtuvieron 113 respuestas. Se compone de pocas preguntas con el fin de no resultar tediosa al momento de responder. Algunas de las preguntas son de múltiple opción y una de ellas da la posibilidad de una breve respuesta por parte del encuestado. (Ver anexo 1 “Encuesta consumo de cerveza en Mendoza”)

3. PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de los datos, necesario para saber las preferencias de los consumidores y orientarnos hacia dónde y hacia qué público deberíamos apuntar con nuestro emprendimiento, arrojó los siguientes resultados:

1. Sexo

Resultó que la participación de hombres y de mujeres fue la misma.

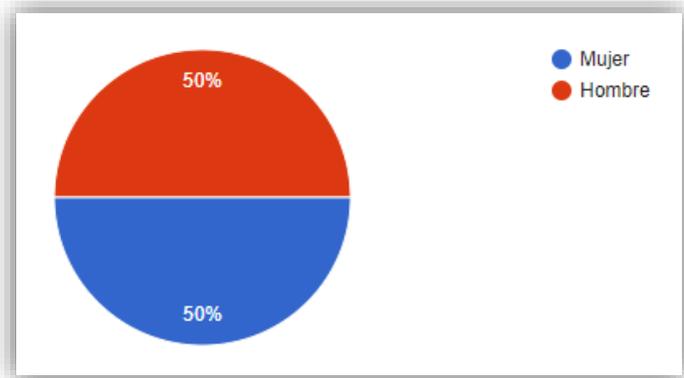


GRAFICO N° 2: Resultado encuesta pregunta 1. FUENTE: Elaboración propia

2. Edad

La gran mayoría de los encuestados fueron personas de entre 18 y 30 años de edad.

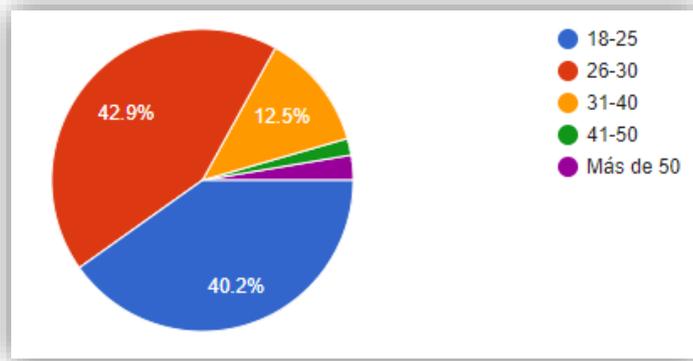


GRAFICO N° 3: Resultado encuesta pregunta 2. FUENTE: Elaboración propia

3. Frecuencia de consumo

La gran mayoría de los individuos consume cerveza dos veces por semana, seguido por los que consumen cerveza una vez por semana, sumando entre ambos más del 50% de la muestra. Los que más consumen, es decir, todos los días o de tres a cinco veces por semana suman 13.4%. Únicamente el 3.6% de los encuestados nunca consume cerveza y un 17% consume rara vez, validando así la popularidad de la cerveza en Argentina.

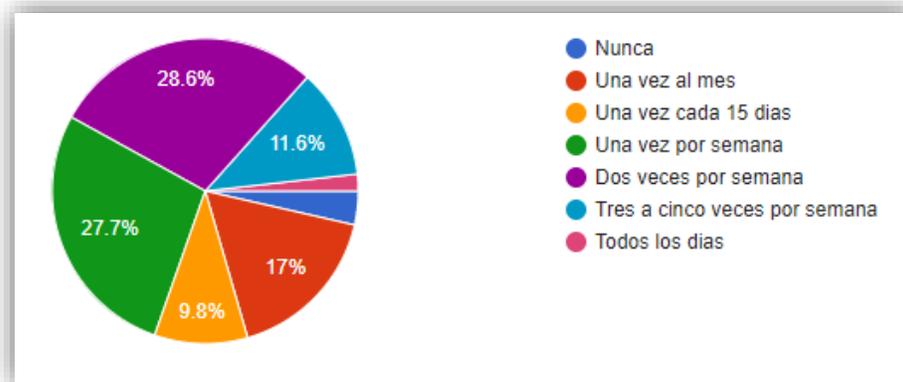


GRAFICO N° 4: Resultado encuesta pregunta 3. FUENTE: Elaboración propia

4. Lugar de adquisición

El punto de venta más común para la compra de cerveza según nuestra encuesta son los bares/restaurantes con un 65.7%. Este dato no es ninguna sorpresa ya que es un canal de comercialización que en los últimos años ha ido creciendo junto al crecimiento de la cerveza artesanal. En segundo lugar se encuentran los supermercados, canal más accesible para adquirir gran variedad de marcas de cervezas industriales. Por último, sólo el 0.9% adquiere cerveza en boliches.

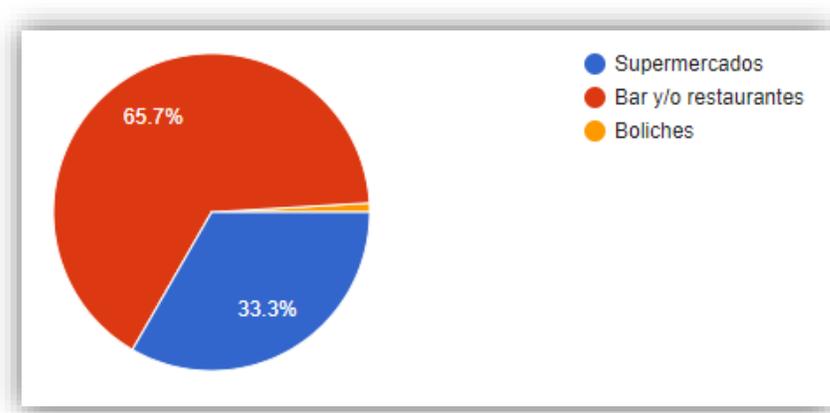


GRAFICO N° 5: Resultado encuesta pregunta 4. FUENTE: Elaboración propia

5. Preferencia en presentación

La presentación que habitualmente prefieren los que respondieron la encuesta es la cerveza tirada. Esta forma consiste en un sistema de canillas que hace que la cerveza del barril pase por un sistema refrigerante que lo mantiene frío y, a su vez, hace que conserve de mejor manera el sabor. A este tipo de presentación, que alcanzó un 38%, le sigue la botella de litro con un 32.4%. Por detrás quedaron la cerveza en lata y la botella de $\frac{3}{4}$ litros.

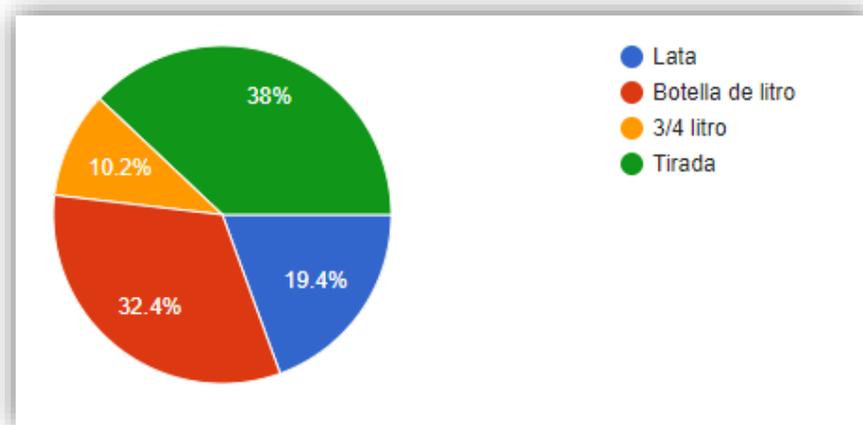


GRAFICO N° 6: Resultado encuesta pregunta 5. FUENTE: Elaboración propia.

6. Marca consumida habitualmente

Con un total de 107 respuestas recibidas, las marcas que más se consumen son las siguientes:

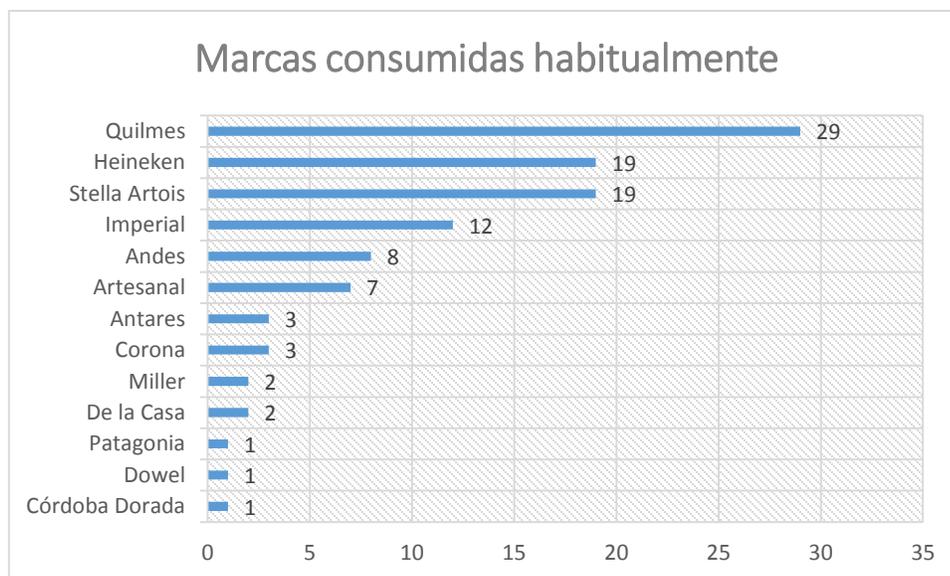


GRAFICO N° 7: Resultado encuesta pregunta 6. FUENTE: Elaboración propia.

Podemos ver que la cerveza más elegida fue Quilmes. Debajo de ésta, las dos cervezas más votadas fueron del segmento premium, en primer lugar la cerveza Stella Artois del grupo AB Inbev, líder en el mercado y en segundo lugar la cerveza Heineken, comercializada en Argentina

por el grupo CCU. Luego siguen otras cervezas premium como Imperial u otras Artesanales. Esto es un buen dato ya que, teniendo en cuenta el precio de cada producto, podemos decir que los consumidores no están eligiendo el producto más barato.

7. Tipo de cerveza preferido

El estilo preferido es la cerveza rubia, seguida por la cerveza negra y en último lugar, la cerveza roja.

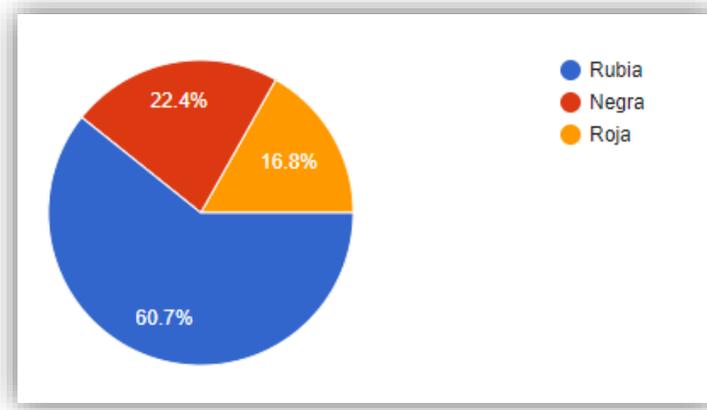


GRAFICO N° 8: Resultado encuesta pregunta 7. FUENTE: Elaboración propia.

8. Características que buscan al momento de elegir la cerveza

Con las repuestas obtenidas, podemos ver nuevamente que los consumidores no eligen la cerveza en base a lo que cuesta. Observamos que lo que consideran decisivo a la hora de elegir el producto es principalmente el sabor, seguido por la calidad.

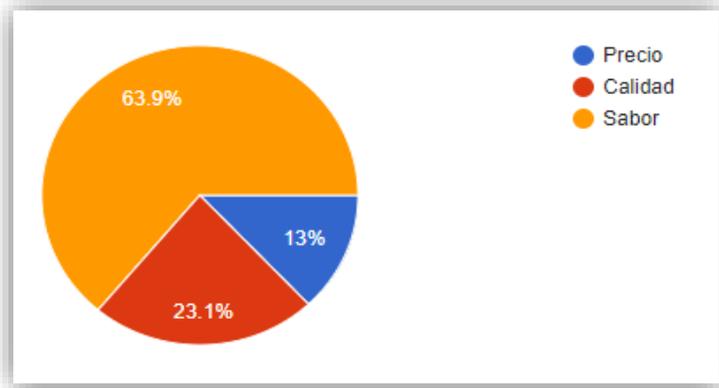


GRAFICO N°9: Resultado encuesta pregunta 8. FUENTE: Elaboración propia.

9. ¿Ha probado alguna vez la cerveza artesanal?

La gran mayoría de los consumidores ha probado la cerveza artesanal.

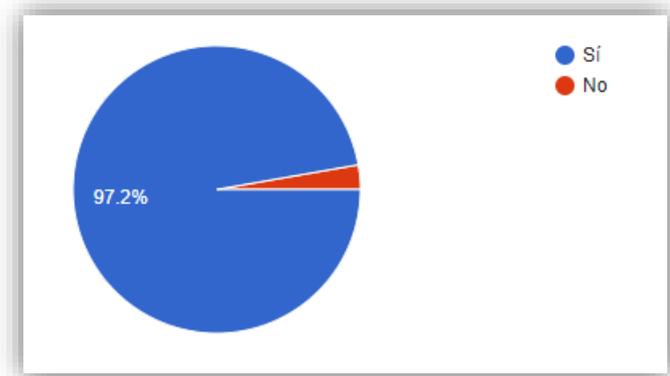


GRAFICO N° 10: Resultado encuesta pregunta 9. FUENTE: Elaboración propia.

10. ¿Qué cerveza prefiere? ¿Artesanal o Industrial?

Los resultados obtenidos con esta pregunta son más que alentadores. Más del 80% de las personas que han probado la cerveza artesanal la eligen antes que a la industrial. Además, como vimos anteriormente, las edades de los consumidores rondan en su mayoría entre los 18 y los 30 años y que eligen como presentación preferida la cerveza tirada. Estos datos no son sorpresa ya que este es un mercado que está “recién naciendo”. Actualmente es muy común que la idea ya no

sea que una buena cerveza sea la típica cerveza rubia bien fría, sino que el consumidor está abierto a nuevos sabores y tipos de cerveza.

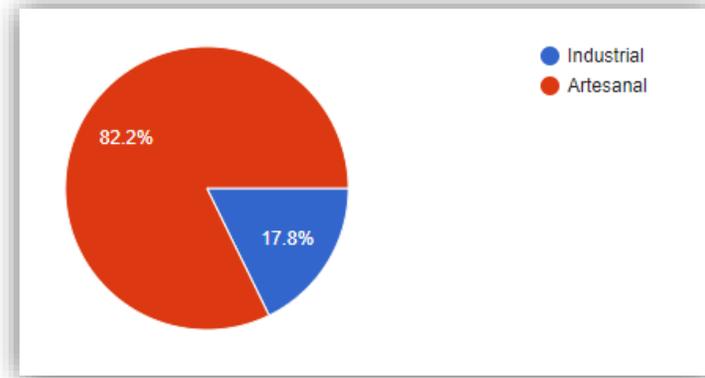


GRAFICO N° 11: Resultado encuesta pregunta 10. FUENTE: Elaboración propia.

11. ¿Qué características destaca de una cerveza artesanal?

Una de las características que las personas consideran destacable de este producto son los distintos sabores. Esto responde a que en este último tiempo el público se ha vuelto más interesado en la diversidad de sabores y ante la falta de una cervecería grande que ofrezca esta diversidad aparecen las microcervecerías para satisfacer esos intereses.

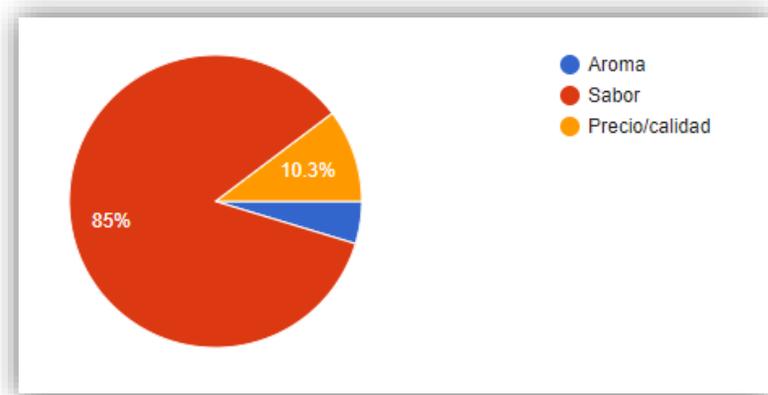


GRAFICO N° 12: Resultado encuesta pregunta 11. FUENTE: Elaboración propia.

12. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal, en lugar de una cerveza industrial?

Esta pregunta la respondieron la mayoría de los consumidores, hayan probado o no la cerveza artesanal. Un poco más del 12% de la gente respondió que no pagaría más por una artesanal que por una industrial. La gran mayoría está dispuesta a pagar un 20% por encima del valor de las cervezas de las grandes empresas, seguido de los que pagarían un 30% más y en un tercer lugar los que están dispuestos a pagar un 10% más. Todos estos resultados son aún mejores si consideramos únicamente al grupo de personas que ha probado la cerveza artesanal.

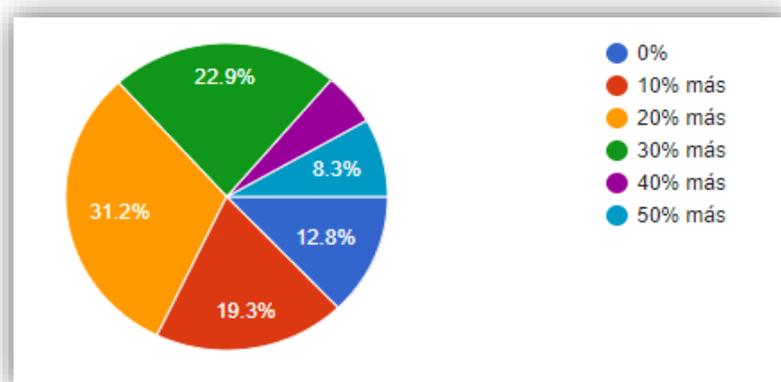


GRAFICO N° 13: Resultado encuesta pregunta 12. FUENTE: Elaboración propia.

Como conclusión de esta encuesta, podemos establecer los siguientes puntos:

- Únicamente un 3.6% de todos los encuestados nunca toma cerveza y la gran mayoría lo hace al menos dos veces por semana.
- Quitando a aquellos que nunca toma cerveza, el 97% ha probado la cerveza artesanal y de estos, el 82% la elige por sobre la cerveza industrial.
- Un poco más del 12% de los consumidores de cerveza dijo que no pagaría más por una cerveza artesanal que por una cerveza industrial. La gran mayoría está dispuesta a pagar un 20% por encima del precio de la industrial.
- El público más adecuado para nuestro emprendimiento son los individuos entre los 18 y 30 años de edad. Como mencionamos anteriormente esto se debe a que el producto que ofrecemos es relativamente nuevo.
- La gran mayoría de los consumidores prefieren la cerveza tirada.

Podemos decir entonces que hay un gran porcentaje de individuos que quiere cerveza artesanal, preferentemente en botella de litro o cerveza tirada y que no tienen problema en pagar un 20% o 30% más de los productos que ofrecen las grandes marcas. Esto claramente nos beneficia y nos pone en una muy buena posición con respecto al producto de calidad que vamos a comercializar.

4. ANALISIS EXTERNO

4.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael E. Porter postula que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria. Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria. Aquí el desafío para los gerentes consiste en analizar estas fuerzas competitivas a fin de identificar las oportunidades y amenazas.

Cuanto más fuerte sea cada fuerza, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza ya que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil

puede tomarse como una oportunidad pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo debido a factores que se encuentren fuera del control directo de una firma.

Antes de ver específicamente características de la industria de la cerveza, veremos cómo las cinco fuerzas afectan el desempeño de una organización en términos generales.

Las cinco fuerzas relacionadas con los distintos actores de la industria son:

- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo la rentabilidad.
- Amenaza de competidores potenciales: Se trata de compañías que por el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden.
- Poder de negociación de compradores: Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mayor servicio. De manera alternativa, los compradores débiles suministran a las compañías la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria: si esta fuerza competitiva es débil las empresas tienen la oportunidad de aumentar sus precios y obtener así mayores utilidades. Pero si es sólida la competencia se basa en los precios lo que lleva a una guerra de precios, esto limita la rentabilidad.
- Amenaza de sustitutos: firmas que ofrecen sustitutos que pueden reemplazar a los productos y servicios de la industria, o bien, presentar una alternativa para satisfacer esa demanda. Los sustitutos cercanos representan una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que la empresa puede cobrar y por lo tanto su rentabilidad.

Gráficamente se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

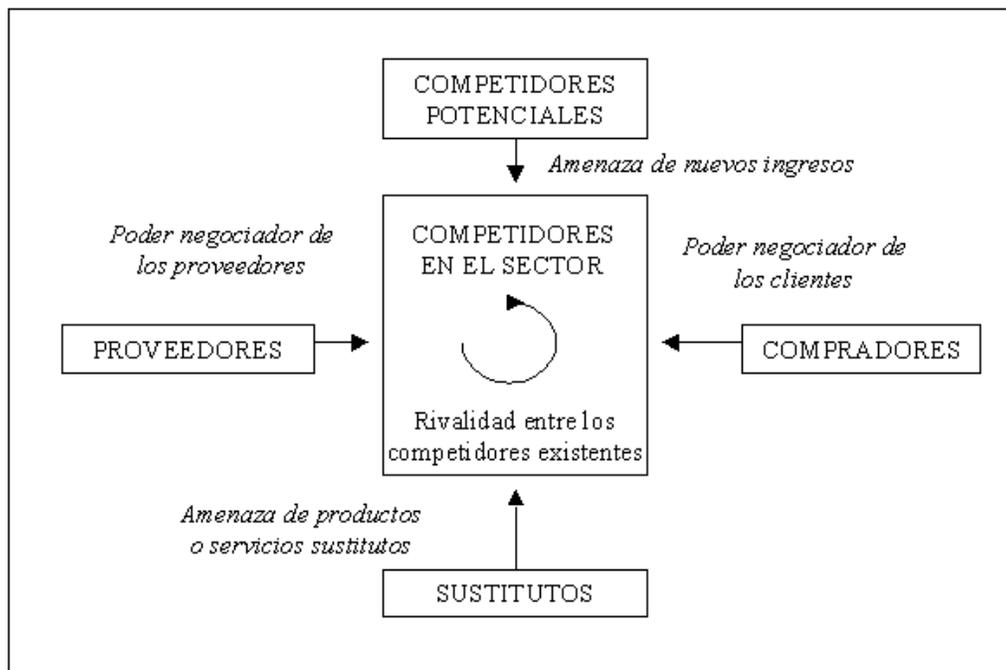


IMAGEN N° 2: Cinco fuerzas de Porter. FUENTE: Estrategia Competitiva, Michael E. Porter

a. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un nivel bajo en fuerzas de negociación debido a que existe un número importante de ellos. En el mercado, al tratarse de materias primas commodities, es decir, insumos destinados a uso comercial de bajo nivel de diferenciación, la disponibilidad de insumos sustitutos es alta, por lo que el costo de cambiar de proveedor es bajo.

Teniendo en cuenta que la aparición de muchos de los proveedores se da gracias a este mercado, es que son considerados parte del sector. Entienden que si a la cerveza artesanal le va mal, a ellos les irá mal, razón por la cual cooperan con los productores y trabajan más como socios comerciales. Es por ello que consideramos que no hay una puja de precios entre ambos sino un equilibrio de oferta y demanda.

b. Amenaza de nuevos ingresantes

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

- Requisitos de capital
- Economías de escala

- Diferenciación del producto
- Acceso a los canales de distribución
- Ventajas independientemente del tamaño
- Políticas gubernamentales

La inversión necesaria para poder producir el volumen proyectado de cerveza no es mucha. Si bien hay que tener en cuenta el costo de todos los equipos principales, instrumentos, materiales, permisos, etc. el capital necesario no es elevado.

Los productores que están en el mercado hace tiempo y tienen un nivel de producción mayor suelen contar con una mejor economía de escala. Esto consiste en seguir aumentando el nivel de producción para bajar los costos unitarios. Al tener costos menores, pueden vender a precios menores y aumentar su participación de mercado. Un nuevo ingresante con un bajo nivel de producción no puede competir por costos.

La diferenciación del producto es importante. Como hemos visto en los resultados de las encuestas, uno de los atractivos del sector es la diversidad de sabores. Será importante innovar constantemente para sorprender y satisfacer a nuestros clientes.

Dado que para los consumidores el costo de cambio es bajo, ya que ellos buscan probar las distintas variedades de cerveza de los distintos proveedores, esto es una amenaza para los productores ya instalados.

Las grandes empresas cuentan con mucha ventaja en cuanto a la distribución. Si bien cada vez se ven más variedad de productos en las góndolas, es muy difícil competir en los canales tradicionales a causa de las políticas de exclusividad que poseen.

El acceso a la tecnología necesaria es amplio. Si bien muchos de los equipos son importados, cualquiera que disponga del capital puede salir y conseguir lo necesario para su emprendimiento.

Hoy en día, la tecnología nos da acceso a muchísima información tal como procesos de producción, recetas, costos y precios que hasta hace algunos años no estaban disponibles o al menos no de manera tan inmediata. Si bien toda esta información favorece a los potenciales competidores,

no basta solo con conocer la teoría, es necesaria la práctica y la experiencia, realmente saber hacer la cerveza y saber producirla en condiciones competitivas, saber qué es lo que el cliente quiere y como satisfacer sus necesidades, saber cómo ofrecer un buen servicio, etc. Todo esto implica seguir investigando, desarrollando, tener una buena formación, mucha práctica y experiencia.

Para poder llevar a cabo el proyecto también es necesario cumplir con todas las normativas legales que apliquen como impuestos, permisos, etc.; aspectos de higiene y sanidad como mantenimiento de los equipos, prevención contra contaminaciones, etc.

Si bien el número de barreras de entrada parece suficiente como para dificultar el ingreso de nuevos competidores, ninguna de estas es lo suficientemente alta como para hacerlo. La realidad es que cualquier persona que cuente con un poco de capital podría ingresar en el mercado y por ende concluimos que la amenaza de nuevos ingresantes es alta.

c. Poder de negociación de compradores

Un alto poder de negociación de los clientes es una amenaza para el mercado. Si los clientes tienen mucho poder, la empresa deberá ceder en algún aspecto con tal de no perderlos. De lo contrario, frente a clientes más débiles se puede subir el precio para obtener mejores utilidades.

Si tenemos un solo cliente, su poder de compra toma mucha importancia en la fijación de precios. Al haber muchos productores y un solo cliente, el precio del producto disminuye. Dado que el número de clientes de la industria cervecera artesanal e industrial es alto, el cliente no tiene mucho poder de compra por lo que no representa una amenaza para el sector.

Otra variable a tener en cuenta es el volumen que cada cliente adquiere. Un cliente tiene mucho poder de compra cuando su porcentaje de pedido es elevado. Así, este cliente podrá pedir descuentos o bonificaciones lo que conlleva a una disminución en las utilidades. En cambio, si el volumen que cada cliente adquiere es pequeño, no tendrá poder de negociación.

La disponibilidad de productos sustitutos es otro factor a tener en cuenta. Como veremos más adelante, si ofreciéramos un producto sin sustitutos, los clientes no tendrían más remedio que comprarnos a nosotros. Sin embargo, para nuestro proyecto la disponibilidad de sustitutos es alta. Por eso, si un cliente no quiere consumir nuestra cerveza, simplemente compra otra.

Podemos concluir que el poder de negociación de los consumidores es bajo ya que hoy en día la demanda de nuestro producto es muy alta, el número de clientes es alto, el volumen de compra de cada consumidor es bajo, el precio de venta no es un problema pero hay que tener en cuenta que, si bien los consumidores están dispuestos a pagar más, nuestro producto debe ser de alta calidad para poder diferenciarnos del resto de los competidores.

d. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores definirá la rentabilidad del sector. Cuanta menos competencia haya, más rentable será.

En el mercado de la cerveza artesanal el número de competidores contra el que nos enfrentamos es bajo. Si bien el crecimiento del sector es rápido, aún hay muchas zonas en las que no existe competencia alguna. La competencia existente es diversa, hay productores de bajo, medio y alto volumen y que ofrecen distintas variedades y sabores. Sin embargo no son tantos ni tan grandes en relación al tamaño del mercado.

El crecimiento del sector es un factor que mide de la demanda de la industria. Si la demanda crece en mayor medida que el número de ingresantes al mercado, no habrá rivalidad. En cambio si la demanda no crece, nos encontramos frente a una amenaza ya que la única forma de crecer será quitando participación de mercado a otros productores. Este crecimiento de la industria nos permite reducir la rivalidad entre competidores y aumentar las utilidades.

Los precios de la cerveza artesanal de uno u otro productor no presentan una diferencia significativa. Esto se debe a que, el consumidor no está buscando el producto más barato sino que busca la variedad y calidad.

Con respecto a la rivalidad con las grandes empresas como AB InBev y CCU, podemos decir que no es posible competir con ellos en cuanto a cantidad. Sin embargo, en las cervezas industriales lo primordial, por encima de cualquier otro objetivo, son los costos mientras que el foco de las microcervecías está puesto en la calidad y no en la cantidad. Es por esto que consideramos que las grandes cervecías no presentan mucha competencia por el hecho de que no competimos en el mismo ámbito, nosotros apuntamos a la calidad mientras que ellos apuntan al volumen.

En cuanto a los otros productores de cerveza artesanal podemos decir que no presentan rivalidad sino que lo que encontramos es un clima cooperativo que es muy positivo para nuestro emprendimiento.

En definitiva podemos decir que la rivalidad entre los vendedores en competencia es baja ya que, si bien el costo de los clientes para cambiarse de una marca a otra es bajo, el número de competidores es bajo, son todos muy distintos en tamaño y no muestran movimientos agresivos, el mercado y la demanda crecen con rapidez y el precio de venta no es un factor decisivo para los clientes.

e. Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos de la cerveza son muchos, prácticamente todas las bebidas alcohólicas, como por ejemplo el vino, el fernet, los licores, el whisky. Teniendo en cuenta las diferencias entre la cerveza artesanal y la industrial, podemos decir que esta también es un producto sustituto. Por último, es importante mencionar que la cerveza artesanal de otros productores es también un producto sustituto de nuestra cerveza ya que cada oferente cuenta con distintas recetas, presentaciones, estilos, etc. Con todo esto podemos decir que la disponibilidad de sustitutos es importante.

Uno de los grandes atractivos de las cervezas artesanales es la gran variedad de sabores y aromas. Muchos consumidores van probando distintos bares y sus distintas variedades, lo que nos juega en contra ya que hay una propensión de los compradores a probar productos sustitutos. Es por esto que debemos buscar en primer lugar crear un producto novedoso y diferente al de nuestros competidores.

Otra de las variables que debemos tener en cuenta es el precio de los sustitutos. Para nuestro negocio, lo que más importa es la calidad y no la cantidad, es por esto que si bien la cerveza artesanal es más cara que la industrial los consumidores están dispuestos a pagar por ella, como vimos en las conclusiones de la encuesta. Otra ventaja para nosotros es que en comparación al resto de todas las bebidas alcohólicas, el precio de la cerveza es el menor de todas. Con toda esta variedad de precios podemos decir que el precio de los sustitutos no nos afecta.

Teniendo en cuenta todo lo anterior llegamos a la conclusión que los productos sustitutos presentan una amenaza alta para nuestro emprendimiento. Para minimizar esta amenaza deberemos

estar atentos a las exigencias de los clientes y deberemos darle mucho énfasis al concepto de hacer un producto de alta calidad, novedoso y diferente al de la competencia.

El resultado del análisis nos indica que:

FUERZA / PODER	ALTO	BAJO
<i>PROVEEDORES</i>		✘
<i>NUEVOS INGRESANTES</i>	✘	
<i>COMPRADORES</i>		✘
<i>RIVALIDAD</i>		✘
<i>SUSTITUTOS</i>	✘	

TABLA N° 1: Resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter. FUENTE: Elaboración propia

Los clientes y los proveedores se encuentran en una posición de negociación débil. Las barreras de entrada son muchas pero pequeñas, lo que implica posibilidad de ingreso de nuevos competidores. La competencia de los sustitutos es importante. La rivalidad es baja.

Por lo tanto podemos concluir que el entorno competitivo si bien no es ideal tampoco deja de ser atractivo, por lo que podemos afirmar que es bueno desde el punto de vista de obtención de utilidades.

5. ANALISIS FODA

Además de las cinco Fuerzas de Porter, vamos a realizar un análisis que nos ayude a detectar fortalezas y debilidades de nuestro emprendimiento. Este análisis combina variables tanto internas como externas, las cuales desarrollaremos con el fin de lograr un mejor desempeño del negocio y poder tomar las decisiones acordes a nuestros objetivos.

El análisis FODA es un estudio que tiene como objetivo determinar las ventajas competitivas de una empresa o proyecto, conocer en qué situación se encuentra y planear una estrategia adecuada en función de sus características y las del mercado en el que interactúa.

El término FODA es una sigla formada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades se refieren a las características internas del proyecto u organización, tales como los recursos propios (capital, personal, activos, etc.), la estructura, el “know-how”, etc.

Las oportunidades y amenazas están dadas por el entorno en el que se encuentra el proyecto, son ajenas a la estructura interna de nuestro proyecto y dependen del mercado. Estas pueden ser de carácter político (ejemplo: restricciones a las importaciones), legal (tipos de impuestos), social (disponibilidad de personal), etc.

Para llevar a cabo este análisis, clasificaremos en estos cuatro pilares características que consideramos importantes para analizar nuestro proyecto.

5.1 FORTALEZAS

- Tenemos un amplio conocimiento del producto.
- Conocemos el mercado, el negocio y los competidores.
- El emprendimiento ya se encuentra habilitado como negocio para comercializar productos.
- El proceso productivo se desarrolla hace tiempo lo cual nos da experiencia en el rubro y la capacidad para innovar.
- Nos mantenemos informados de todas las nuevas tecnologías que aparecen y que puedan ayudarnos a ser más eficientes.
- Gracias a nuestra investigación, sabemos qué es lo que la mayoría de los consumidores prefiere.
- Existe una gran motivación entre los socios.
- Al ser un emprendimiento familiar, la gestión será llevada a cabo por los mismos socios fundadores.
- Desarrollamos un producto de gran calidad gracias a las buenas prácticas de rotación de stock, almacenando de manera correcta las materias primas y el producto terminado y manteniendo el orden y limpieza del establecimiento y los equipos.

5.2. OPORTUNIDADES

- Como hemos visto, el consumo de cerveza artesanal viene creciendo año tras año y se vuelve cada vez más fuerte.
- La demanda del producto es mayor a la oferta.

- Existe un interés general por parte de los consumidores en probar nuevas cervezas artesanales.
- La cerveza ha pasado a ser la bebida alcohólica más popular entre los argentinos.
- Gracias al crecimiento de la demanda, cada vez son más los bares y restaurantes que buscan incorporar cerveza artesanal para su consumo.
- El precio de la cerveza es menor al de las demás bebidas alcohólicas, convirtiéndola en un producto más accesible en esa categoría.
- Como vimos anteriormente el cliente tiene poco poder de compra.

5.3. DEBILIDADES

- Si bien conocemos el proceso productivo, no contamos con la infraestructura para la elaboración de grandes volúmenes de cerveza.
- Somos nuevos en el mercado y aún no contamos con clientes fidelizados.
- Es necesaria una inversión inicial para montar la planta de producción. La mayor parte se debe a los tanques de acero inoxidable y el sector de almacenamiento.
- Proyectado una futura ampliación de la planta deberemos considerar una nueva inversión en equipos y colaboradores.

5.4. AMENAZAS

- Frente al gran crecimiento de las cervecerías artesanales, las grandes empresas del mercado están respondiendo de forma agresiva, apostando a las cervezas premium y comprando cervecerías, como por ejemplo la adquisición de Patagonia por parte de Quilmes.
- Trabas para comercializar por canales tradicionales a través de políticas de exclusividad de las grandes empresas.
- Realidad económica con un tipo de cambio muy variable. Esto podría afectar los costos de ciertas materias primas o equipamiento importado.
- Aumento considerable de la competencia
- Gran variedad de productos sustitutos.
- Por el bajo costo de cambio de producto, si a un cliente no le gusta nuestro producto puede comprar fácilmente otro.

- Cualquier persona que quiera puede introducirse al mercado ya que las barreras de ingreso son bajas.
- Lealtad de consumidores a ciertas marcas.

Luego de este análisis, planteamos distintas estrategias aprovechando las oportunidades que el mercado ofrece, sobre la base de las fortalezas, neutralizando debilidades y teniendo en vista los riesgos que existen en el entorno.

FO: Usar las fortalezas para maximizar las oportunidades

- Haciendo uso de nuestro conocimiento del proceso productivo y de los avances tecnológicos buscaremos ir aumentando con el tiempo nuestro volumen de producción para poder satisfacer la creciente demanda y obtener cada vez mayor rentabilidad.
- Conocer el mercado nacional e internacional nos ayuda para saber hacia dónde creemos que se dirige el sector que crece tanto y tan rápido y por ende hacia dónde debemos apuntar.
- Nuestro objetivo va más allá de hacer una gran cerveza. Buscamos sacar ventaja aplicando un proceso eficiente y complementarlo con una mayor cercanía al cliente.
- En base a la pasión con la que realizamos este negocio, hemos aprovechado el clima cooperativo del sector para entablar buenas relaciones con los competidores.
- Los consumidores buscan probar nuevas marcas y sabores y están abiertos a nuevos oferentes. Usaremos nuestro conocimiento de la demanda para captar rápidamente su atención.

FA: Usar las fortalezas para minimizar las amenazas

- Como dijimos anteriormente, uno de los puntos fuertes que determinan el consumo de la cerveza artesanal es su calidad y sabor. Es por eso que usaremos nuestro conocimiento del mercado para competir contra las grandes empresas en esos puntos en los que ellos no son fuertes.
- Usaremos nuestra formación profesional para lograr un proceso muy eficiente que nos permita bajar los costos y ser más competitivos.
- Aprovecharemos el contacto que tenemos con los proveedores para entablar buenas relaciones para que los insumos no nos falten.

- Usaremos nuestros conocimientos de marketing y tecnología para acudir a nuevas formas de comercialización y así evitar los canales tradicionales dominados por las grandes empresas (Growler, Brewpubs, entregas a domicilio, etc.).

DO: Minimizar debilidades aprovechando las oportunidades

- Aprovecharemos el clima cooperativo para que los otros productores nos guíen y aconsejen y así superar cualquier inconveniente.
- Aprovecharemos la predisposición de los consumidores a aceptar nuevos oferentes y el rápido crecimiento de la demanda para hacernos conocidos en el ambiente.
- El potencial del mercado es tan grande y el producto tan demandado que creemos que nuestra inversión inicial tendrá un periodo de recupero corto.
- Estudiaremos procesos de otras microcervecías argentinas que han alcanzado importantes niveles de producción para saber cómo crecer sin perder la calidad del producto.

Este capítulo nos deja varias conclusiones. Por un lado, del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se desprende que el entorno no es totalmente favorable como lo esperaría cualquier empresario. Pero al ver cómo se comportan las distintas variables entre sí, podemos decir que es un sector muy atractivo para desarrollar la actividad y alcanzar utilidades.

Y por el otro, si bien el análisis FODA es muy productivo, debemos considerar a éste como un análisis subjetivo, en el sentido de que, si bien para los socios existen determinadas variables que se consideran fortalezas, desde otro punto de vista podrían ser oportunidades. Así como también las oportunidades, para otro empresario podrían ser amenazas, o bien, para la misma empresa pero en otro contexto.

CAPITULO IV

MARKETING

En este nuevo capítulo, se detallaran los elementos que hacen a las estrategias de Marketing, para poner a disposición del consumidor nuestro producto en tiempo y forma, conservando la imagen y objetivos de la empresa.

Se entiende a la mezcla de mercadotecnia o marketing mix como un conjunto de herramientas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta; o también, como el conjunto de variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta. Incluye, entonces, todo lo que la empresa puede hacer para lograr un determinado resultado en su mercado meta.

Las herramientas o variables se han identificado con el concepto de las 4 P. Éstas, consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

1. PRODUCTO

El producto, además de ser el bien físico, es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye el empaque, la etiqueta, el color, el precio, el prestigio del productor que hacen a la satisfacción del cliente.

El producto que ofreceremos será cerveza artesanal de gran calidad y de dos estilos, negra y rubia (dentro de este tipo, se encuentra la rubia pampeana y la IPA), en conjunto con un buen servicio de atención al cliente al momento de la venta. El proceso productivo debe ser artesanal pero profesional. Esto significa aplicar las buenas prácticas de manufactura y las normas necesarias de seguridad e higiene.



IMAGEN N° 3: Presentación de 500 cc de los tipos de cerveza ofrecidos por la marca. FUENTE: cortesía de De la Casa.



IMAGEN N° 4: Etiquetas modelos de las variedades de cerveza ofrecidas. FUENTE: Cortesía de De la Casa.

En cuanto a la forma de comercializarlo, y siguiendo con los resultados de las preferencias de los consumidores, hemos optado por vender nuestro producto a bares y a particulares, manteniendo la botella de 500 cc original de la marca, en botella de 1 litro y, para el caso de los bares, en barriles de 20 y 50 litros para que sea consumida como cerveza tirada y una vez vacíos se pasarán a buscar para volver a usarlos. Algunas de las ventajas que tiene esta última modalidad es que:

- No implica costo de embotellado.
- No implica costo de etiquetado.

- Suponiendo un lote de producción de 1.000 litros de cerveza implicaría limpiar, sanitizar, llenar, tapar y etiquetar 1.000 botellas de un litro o 2000 botellas de 500cc lo que implicaría muchísimas horas de trabajo.

Como dijimos, a los bares les proveeremos nuestros barriles con choperas para que puedan vender cerveza tirada en sus locales. Esto tiene múltiples propósitos, por un lado una chopera con nuestra marca ayudará a promocionar nuestro producto y por el otro hace que el cliente continúe comprándonos la cerveza a nosotros si es que quiere seguir contando con la chopera.



IMAGEN N° 5: Choperas. FUENTE: Revista "Cerveceros Argentinos".

A los particulares, como bien vimos que era la opción preferida, les proveeremos un barril con una canilla y una bolsa de hielo para que puedan disfrutar de cerveza artesanal tirada en sus juntas o eventos.



IMAGEN N° 6: Barril con canilla. FUENTE: Revista "Cerveceros Argentinos"

Un modo de presentación a implementar, sería vender cerveza en Growlers con el logo de la marca impreso. Los Growlers son envases de 2 litros, reutilizables y durables que se utilizan para transportar cerveza tirada. Este método está orientado a aquellos clientes que no quieran adquirir grandes volúmenes de cerveza. El objetivo será que los consumidores puedan venir con su growler, rellenarlo en nuestro establecimiento y llevarse cerveza artesanal tirada a su casa.



IMAGEN N° 6: Envase growler. FUENTE: Google imágenes.

2. PRECIO

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el precio es una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla de marketing en que produce ingresos; los otros elementos generan costos.

Para Philip Kotler, el precio es “(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”.

En nuestro caso, el precio de nuestra cerveza va a ser superior al de las cervezas industrializadas. Sin embargo, después de realizar la encuesta, pudimos ver que el precio no es lo que aleja a la gente de consumir cerveza artesanal. Es más, pudimos ver en la encuesta que la gran mayoría de la gente está dispuesta a pagar un 20% y hasta un 30% por encima de lo que les cuesta la cerveza industrial y que menos del 12% de la gente no está dispuesta a pagar más.

Antes de tomar una decisión, es conveniente ver el rango de los precios de las cervezas industriales en el mercado, para tener una referencia, y lograr que nuestro producto sea competitivo.

En este sentido, si consideramos los precios arrojados por la Dirección Nacional de Defensa del consumidor de las cervezas más consumidas según nuestra encuesta, observamos que para la muy reconocida Quilmes, el precio por litro es entre \$46 y \$57, para Stella Artois el precio oscila entre \$82 y \$89 y para la marca Heineken, \$83 y \$87.

Ahora bien. Considerando que el porcentaje de gente dispuesta a pagar un 20% más fue el que predominó, seguido por un buen grupo de personas que pagarían un 30%, es que creemos que los precios de nuestros productos deben ubicarse un 20% por encima de los precios de venta de las cervezas industriales.

De esta manera estamos llevando a cabo una política de precios alta que refleje la calidad y exclusividad del producto.

3. PROMOCION

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

El medio que se utilizará para promocionar el producto será principalmente las redes sociales ya que es un medio que actualmente tiene mucho alcance, es barato y es de los más utilizados por los jóvenes a los que se apunta. Algunos de estos son Facebook, Instagram, Twitter, etc.



IMAGEN N° 7: Promoción en redes sociales. FUENTE: Google Imagenes

En el caso de la venta a particulares, se harán growlers, vasos, posavasos y calcos con el logo de la marca que venderemos y, en ciertos casos, se regalarán junto con la compra de nuestros productos. Para el caso de los bares, proveeremos a los mismos nuestras choperas.

Promocionaremos la marca en todos los eventos gastronómicos que podamos tales como “Con Boca”, “Beer Festival Mendoza”, “Expo Beer”, “Fiesta de la Cerveza”, etc. ya que la idea es estar en la mayor cantidad de eventos posibles, y poder hacer posiciones comerciales para captar clientes potenciales.

4. DISTRIBUCION

Es un elemento del mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán los productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

Considerando que la escala de producción será baja y el mercado selecto, es que creemos que los canales de venta más adecuados para el emprendimiento serán:



IMAGEN N° 8: Canal de distribución directo. FUENTE: Revista Liferder

Debido a su simpleza, su rapidez y al control que se tiene sobre el producto (fundamental para preservar la calidad de los productos). Esto se aplicaría para las entregas a domicilio y cuando los consumidores acudan a la fábrica a rellenar los growlers.



IMAGEN N° 9: Canal de distribución indirecto. FUENTE: Revista Liferder

Para poder abarcar más territorio y llegar a más gente. Esto implica que un porcentaje de la producción estará destinado a bares y restaurantes para que ellos comercialicen nuestra cerveza. Si bien esta segunda opción, que involucra atender un intermediario, a simple vista es más costosa (en general cada intermediario busca una ganancia entre el 25% y el 30% del precio de adquisición del producto), tiene

muchos beneficios como por ejemplo que nosotros debemos atender solo a un cliente (y por ende un solo envío) en vez de atender a 100.

Por otra parte, los canales de distribución tradicionales, como por ejemplo la góndola del supermercado, se encuentran dominados principalmente por las grandes marcas y además, con la producción a baja escala del emprendimiento tampoco se podría cubrir la demanda de los mayoristas y es por eso que descartamos esos canales.

Como conclusión podemos agregar que una correcta implementación de estas variables tan importantes para el negocio, sería clave para lograr una marcada diferenciación frente a otros productores y esto atraería más consumidores.

Todo el esfuerzo destinado por los socios a lograr una cerveza distintiva por sus sabores y aromas, debe estar acompañado por la preocupación en cómo esa cerveza va a llegar al consumidor. Desde la imagen de una simple etiqueta, hasta el medio de transporte para poner el producto a disposición del cliente, son variables que nunca deben dejarse al margen de una correcta evaluación.

CAPITULO V

LOGISTICA

Como se dijo en el capítulo anterior, las variables precio, plaza, promoción y distribución son para los socios del negocio un desafío muy interesante para saber de qué manera se presentará y entregará el producto al consumidor.

De ese análisis, surge la idea de profundizar un poco más sobre cómo los socios van a poner en manos del cliente el producto en tiempo y forma. Para ello se recurrió a los autores Krajewski y Malhotra, quienes explican claramente los aspectos más importantes que se tienen que tener en cuenta al momento de hablar de logística.

1. INTRODUCCION

La logística es el proceso de planificación, operación, desarrollo, control del movimiento y almacenaje de mercaderías, servicios e información que se realizan con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente al menor costo.

La logística es un elemento que le agrega valor al negocio. Dado que, como empresa, uno de los objetivos primordiales es ofrecer un producto de alta calidad, también se busca brindar un excelente nivel de servicio para acompañar ese producto. Entonces será de gran importancia elegir correctamente las variables logísticas para lograr esos resultados.

Hay que entender que detrás de cada nivel de servicio, hay un costo logístico asociado. A medida que aumenta el nivel de servicio, mayor será el costo. Por lo tanto, debemos brindar el nivel

de servicio esperado por el cliente al menor costo logístico posible. Para lograrlo es necesario ser eficiente en nuestra gestión logística, la cual tiene las siguientes funciones especiales.

1.1. EL CONCEPTO DE VALOR

En un mercado competitivo, el cliente decide su compra en función del valor que recibe. El valor para un cliente está definido por la calidad del producto y el precio.

El precio depende del costo total del producto. Podemos decir que en este costo, está incluido el costo logístico. Si el producto tiene menor costo el precio puede ser menor y tener más valor para el cliente. Entonces una forma de agregar valor para el cliente es reduciendo el costo total a través de, en este caso, una reducción en costo logístico. ¿Cómo? Racionalizar rutas de entrega agrupando clientes por zona, mantener una correcta manipulación y almacenamiento de materias primas y productos terminados, para evitar pérdidas.

1.2. OPERACIONES

Entre las operaciones más importantes tenemos transporte, almacenamiento, preparación de pedidos y despacho. El objetivo está en optimizar la productividad y minimizar los costos asegurando la confiabilidad operativa.

1.3. INVENTARIOS

Los niveles de inventarios (materias primas, productos en proceso y productos terminados) también afectan la satisfacción del cliente. El principal problema consiste en mantener el delicado equilibrio entre un inventario excesivo y tener un inventario insuficiente. Lo primero, eleva innecesariamente los costos de las existencias y el riesgo de obsolescencia de las mismas. Un inventario insuficiente podría dar pie a existencias agotadas, producción de emergencia y por lo tanto insatisfacción de los clientes.

Las decisiones de inventarios implican también conocer cuándo y cuánto comprar.

A la hora de analizar inventarios es importante saber que hay dos factores importantes. El primero de ellos es la variabilidad de la demanda, cuanto mayor es esta, mayor será el stock de seguridad. A su vez cuanto mayor es el nivel de servicio, mayor tendrá que ser el stock de seguridad, para que de esta manera se eviten las roturas de stock.

1.4. TRANSPORTE

Las decisiones de transporte afectan los precios de los productos, la prontitud de entrega y la condición de la mercadería cuando esta llega, todo lo cual afecta la satisfacción de los clientes. Como dijimos anteriormente, en primer lugar se encargaría la propia empresa de hacer las entregas lo cual reduciría el costo logístico y además se tendría el control sobre la calidad del producto en todo el proceso logístico.

2. SERVICIO AL CLIENTE

Como sabemos, brindar un servicio de gran calidad es muy importante para lograr valor para el cliente y diferenciarnos de los competidores. Un servicio eficiente es una variable fundamental que tiene un impacto sobre la generación de la demanda, lealtad del cliente, aumento en la participación de mercado y también de las utilidades.

Para nuestro estudio, consideramos que los elementos más importantes del servicio al cliente son:

- Entrega a tiempo
- Rapidez de atención al pedido
- Condición del producto

Por lo tanto es muy importante cuidar los tiempos de entrega. Esto es, que no pase mucho tiempo entre el momento en el que el cliente realiza el pedido y el momento en que lo recibe. Debemos ser eficientes en ambos canales de distribución (consumidores directos y minoristas) para que esto no ocurra.

Otro factor importante es el stock de seguridad que hay que tener para cubrir la variabilidad de la demanda. A su vez este stock con el que vamos a trabajar debe considerar que una vez que la producción entre en régimen, el intervalo de tiempo entre lote y lote será de una semana y el stock de seguridad debe estar pensado para cubrir las ventas en ese periodo de tiempo.

El nivel de servicio también incluye la calidad del producto terminado. Todos nuestros productos deben ser almacenados y transportados en atmosferas a baja temperatura (para conservar la cadena de frio) y a su vez se debe evitar el contacto directo con el sol para evitar la descomposición de nuestros productos. A la hora de dimensionar nuestro depósito y sistema de

transporte, es esencial que se tengan en cuenta estos dos fenómenos físicos que atentan contra la calidad de la cerveza producida.

3. INVENTARIO

Para entender el comportamiento del nivel de stock, es importante primero entender la naturaleza de nuestro proceso productivo. En nuestro caso (lote de producción), se genera una cantidad fija de stock cada una semana con un reaprovisionamiento.

Por lo tanto como modelo de stock usaremos el modelo básico con stock de seguridad:

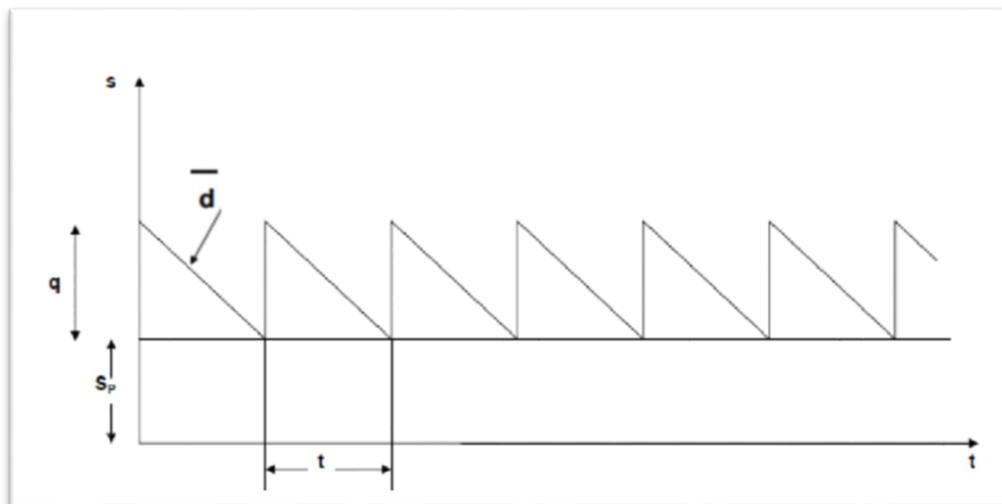


GRAFICO N° 14: Modelo de stock básico con reaprovisionamiento y stock de seguridad. FUENTE: Administración de Operaciones – Krajewski y Malhotra, 8ª edición

Como podemos ver este modelo tiene cuatro variables definidas que son: el tamaño de lote de producción (q), el stock de seguridad (S_s), la demanda promedio en la unidad de tiempo (d) y el tiempo entre cada lote (t).

Dado que entre cada lote de producción hay un período de una semana, tendremos que trabajar con un stock que permita evitar la rotura de stock durante ese intervalo.

El lote de producción está definido en nuestro caso por los fermentadores. Para dos fermentadores de 110 litros, trabajando y utilizándolos al 80% de su capacidad el lote de producción será $q = 176$ litros. De esta manera la producción será aproximadamente de 704 litros mensuales.

La demanda promedio (d) es igual a la demanda total de un mes dividido la cantidad de días. Para un volumen de ventas mensual de 704 litros y asumiendo 30 días totales de ventas, $d = 23$ litros por día. Obviamente habrá días que se venda mucho más y días que se venda menos. Es por esto que se llama demanda promedio, que tiene en cuenta ambas situaciones y que en un largo periodo de tiempo se asemeja a la realidad.

Solo nos queda definir el Stock de seguridad (S_s). Para calcular el S_s primero deberemos definir tres cosas: la variabilidad del tiempo de reposición, la variabilidad de la demanda en el tiempo de reposición y el nivel de servicio que se quiere ofrecer.

3.1. VARIABILIDAD DEL TIEMPO DE REPOSICIÓN

A la hora de definir el stock de seguridad es importante saber si el tiempo de reposición o “lead time” (LT) es siempre constante o puede variar. En nuestro caso el LT depende del tiempo que tarda en fermentar la cerveza, el cual consideraremos que siempre es fijo e igual a una semana. No descartamos la idea de que puede haber una mala elaboración y haya que tirar todo el lote de producción retrasando así el LT. Sin embargo, estos sucesos son particularidades que creemos que se darán muy pocas veces.

3.2. VARIABILIDAD DE LA DEMANDA EN EL TIEMPO DE REPOSICIÓN

Como dijimos antes, se espera que la tasa de demanda promedio sea de 23 litros por día, sin embargo también debemos calcular la variabilidad de la demanda ya que ésta, a diferencia del LT, no es constante.

De esta manera, durante el LT (tiempo de reposición) es donde se estudia la variabilidad de la demanda, ya que es ahí donde me puedo quedar sin stock frente a un aumento de demanda.

La variabilidad de la demanda en el tiempo de reposición será igual a la variabilidad de la demanda (sd) por la raíz cuadrada del tiempo de reposición (LT)

$$sDLT = sd \times \sqrt{LT}$$

Donde:

$$sd = \sqrt{\frac{\sum(di - d)^2}{n - 1}}$$

sd = variabilidad de la demanda.

di = demanda del día i.

d = demanda promedio 23 litros por día.

n = Numero de la muestra.

A continuación simularemos la demanda de cerveza artesanal en un periodo de un mes. Vamos a considerar que los bares a los cuales abasteceremos se re-stockean los martes y miércoles para asegurarse de contar con producto el fin de semana, mientras que las ventas del fin de semana serán en su mayoría a particulares.

DIA	DIA nº	di	di-d	(di-d)^2
Lunes	1	40	17	289
Martes	2	140	117	13689
Miércoles	3	220	197	38809
Jueves	4	240	217	47089
Viernes	5	100	77	5929
Sábado	6	50	27	729
Domingo	7	20	-3	9
Lunes	8	20	-3	9
Martes	9	90	67	4489
Miércoles	10	100	77	5929
Jueves	11	150	127	16129
Viernes	12	150	127	16129
Sábado	13	80	57	3249
Domingo	14	50	27	729
Lunes	15	30	7	49
Martes	16	50	27	729
Miércoles	17	200	177	31329
Jueves	18	180	157	24649
Viernes	19	120	97	9409
Sábado	20	50	27	729
Domingo	21	50	27	729
Lunes	22	20	-3	9
Martes	23	100	77	5929
Miércoles	24	170	147	21609
Jueves	25	200	177	31329
Viernes	26	100	77	5929
Sábado	27	120	97	9409
Domingo	28	70	47	2209
Lunes	29	30	7	49
Martes	30	130	107	11449

TABLA N° 2: Simulación de un mes de demanda. FUENTE: Elaboración propia.

$\sum(di-d)^2$	308750
N-1	29
$\sum(di-d)^2/(N-1)$	10647
sd	103

TABLA N° 3: Variabilidad de la demanda. FUENTE: Elaboración propia.

sd	103
LT	7
Sdlt	273

TABLA N° 4: Variabilidad de la demanda en LT. FUENTE: Elaboración propia

Para nuestro caso, y como se observa en la tabla, la variabilidad de la demanda en el tiempo de reposición es de 273 litros.

3.3. NIVEL DE SERVICIO

Por último, para terminar con el cálculo del stock de seguridad nos queda hablar del nivel de servicio. El nivel de servicio se asocia con la letra “k”. Cuanto más alto el nivel de servicio que queramos ofrecer, mayor deberá ser nuestro inventario de seguridad.

El factor k asociado al nivel de servicio que acabamos de mencionar sale de una tabla. Si consideramos que el nivel de servicio es un factor importante para nuestro negocio es que elegimos un nivel de servicio del 98%, quedando así definida nuestra variable k.

NIVEL DE SERVICIO	k
93%	1,41
94%	1,56
95%	1,65
96%	1,75
97%	1,88
98%	2,05
99%	2,33

Si queremos un nivel de satisfacción del 98%, el coeficiente k con el que debemos trabajar es igual a 2,05.

Habiendo definido todos los puntos anteriores podemos decir que para nuestro caso el stock de seguridad (Ss) se puede calcular de la siguiente manera:

$$Ss = k \times sDL$$

$$Ss = k \times sd \times \sqrt{LT}$$

Donde

LT = Tiempo de reposición = 7

sd = variabilidad de demanda = 103

K = factor del nivel de servicio deseado = 2,05

Finalmente obtenemos que el stock de seguridad con el que vamos a trabajar será de 560 litros.

A la hora de dimensionar el depósito de almacenamiento es importante tener en cuenta el stock máximo que podemos llegar a tener. Este stock máximo va a ser igual al lote de producción (q = 176 litros) más el stock de seguridad (Ss = 560 litros)

$$Stockmax = q + Ss$$

$$Stockmax = 176 + 560$$

$$Stockmax = 736$$

Por lo tanto a la hora de dimensionar la cámara frigorífica se deberá tener en cuenta una capacidad de stock de 736 litros.

4. ALMACENAJE

Ya calculamos el stock de seguridad con el que vamos a trabajar y con este, el stock máximo que podemos tener debido a un lote de producción de ese día.

Los 736 litros de producto terminado serán envasados en botellas de 500 cc, botellas de 1 litro y barriles de 20 y 50 litros. Un 15% del total se envasará en botellas de 500 cc, un 25% en botellas de 1 litro, 20 % en barriles de 20 lt., y el 40% restante en barriles de 50 lt.

	BOTELLA 500cc	BOTELLA 1 Lt	BARRIL 20 Lt	BARRIL 50 Lt	TOTAL
LITROS	110	184	147	294	736
BOTELLAS	221	153	0	0	374
BARRILES	0	0	7	6	13

TABLA N° 5: Stock máximo de botellas y barriles. FUENTE: Elaboración propia

En el caso de los barriles, cualquiera sea su capacidad, tienen el mismo diámetro lo que permite apilarlos uno arriba de otro para aprovechar el espacio. De todas maneras, por cuestiones de seguridad, es conveniente apilar de a dos barriles como máximo para evitar accidentes o pérdidas de stock.

Un detalle importante a tener en cuenta es la política de stock que se va a considerar, ya que la cerveza artesanal no se pasteuriza y por ende tiene escasa vida útil. A la hora de almacenarla se deberá trabajar con el sistema PEPS (primero entrada, primero salida) que consiste en despachar el producto de mayor antigüedad primero. Esto implicará que cada lote de botellas y barriles almacenado en el depósito tenga detallada su fecha de elaboración, y ubicar aquellos con la fecha de vencimiento más próxima en primera línea. Es importante cumplir con esta política de rotación de stock, para evitar de esta manera que salgan productos vencidos o a próximos a vencerse.

5. DISTRIBUCION

Para transportar en tiempo y forma nuestros productos, el negocio cuenta con vehículo propio.

En nuestro caso, con una demanda diaria de 23 litros, la distribución se hará en una camioneta Renault Duster 4x4, con capacidad suficiente para el transporte de esa cantidad. Los puntos que se tuvieron en cuenta a la hora de decidir el transporte fueron:

- El peso que puede resistir la camioneta: para un volumen de demanda con picos máximos que no superen los 500 kilos, esto no significaría un problema.
- El volumen a transportar: teniendo en cuenta los volúmenes de venta proyectados, a lo sumo se harán entregas de 5 barriles por viaje, por lo que el vehículo no traería inconvenientes por su capacidad.

- Cantidad de clientes: según nuestros pronósticos y consultando a otros cerveceros, el número de clientes por día no suele ser mayor a 4 o 5. Por lo que no sería problema en la distribución. Calculamos un radio de acción de 20 km, por lo que si se la situación de pedidos de varios clientes a la vez, esto no sería problema. Además, actualmente, el flujo de clientes que se acerca a la cervecería para comprar cerveza es elevado, lo cual nos quita, en parte, la tarea de llevar la cerveza a domicilio.

Podemos concluir este capítulo afirmando que la entrega en tiempo y forma de los pedidos son variables fundamentales para poder contar con un gran nivel de servicio al cliente, lo que genera mayor valor.

También, a la hora de dimensionar el depósito donde se almacenará el inventario se deberá tener en cuenta las condiciones y la capacidad de stock calculada en base a la demanda. Esto es, que el depósito sea lo suficientemente grande para almacenar un stock de 736 litros.

En este capítulo se puede ver claramente la forma en cómo los socios deben organizar el espacio y la producción para poder tener niveles óptimos de producto final sin entrar en riesgo de sobre stock y posibles pérdidas.

Sin una estrategia sólida de logística y distribución, se puede llegar a perder todo el valor que se pretende entregar al cliente a través de nuestro producto.

CAPITULO VI

CONCEPTOS LEGALES

El presente capítulo constituye una guía orientativa para que los socios productores tengan conocimiento acerca de las bases para habilitar el negocio como establecimiento de elaboración de alimentos para ser comercializados en el ámbito local y nacional.

1. HABILITACIONES

Según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA), es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores realicen, previo al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos. Cuando la autoridad sanitaria autoriza/aprueba el establecimiento/producto, otorga un número de Registro Nacional:

1.1.SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE ESTABLECIMIENTO

Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan a una empresa elaboradora de productos alimenticios o de suplementos dietarios para sus establecimientos elaboradores, fraccionadores, depósitos, etc. Es una constancia de que la empresa ha sido inscrita en el Registro Nacional de Establecimientos, que la habilita para desarrollar la actividad declarada. Además, es un requisito para el posterior registro de sus productos

En este caso, se debe realizar una nota dirigida a la Dirección de Fiscalización y Control de la ciudad de Mendoza, solicitando que se dé curso a la inscripción como establecimiento al lugar donde se realizará la producción, completando los siguientes datos:

- Nota de solicitud de inscripción: la misma deberá seguir el formato especificado en los formularios de inscripción, donde deberá completarse todos los datos requeridos y estar firmada por el propietario del establecimiento.

- Número de CUIT: constancia de inscripción
- Habilitación municipal: fotocopia de la habilitación y original para certificar la copia.
- RNE: fotocopia del certificado de número de inscripción en el Registro Nacional de Establecimientos (IRNE) otorgado por la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional.
- RNPA: se deberá presentar fotocopia del número que la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional le ha otorgado a cada producto que elabora el establecimiento.
- Tasa impositiva: código 032 (\$250)

1.2. FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE PRODUCTO ALIMENTICIO (R.N.P.A.)

Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado, se requiere que la empresa cuente con RNE.

La información obrante en dicho certificado debe incluir:

- Autoridad Competente emisora (Ministerio de Salud – Departamento de Higiene de los Alimentos).
- N° de registro.
- Denominación.
- Marca.
- Nombre de fantasía.
- País de Origen.
- Titular del producto: Razón social y N° de RNE o domicilio, según corresponda.
- Establecimiento Elaborador (exclusivamente para elaboración nacional): Razón Social y N° de RNE.
- Numero de trámite, número de expediente, disposición o resolución por el que fue otorgado el registro.

- Fecha de inscripción/autorización.
- Fecha de vencimiento.
- Fecha de emisión del certificado.
- Leyenda: este producto, elaborado de acuerdo a las exigencias del Código Alimentario Argentino, es de libre Circulación y Comercialización en todo el Territorio de la República Argentina.
- Firma de la ASJC.

1.3. CERTIFICADO DE FACTIBILIDAD

Este certificado surge de la Ordenanza n° 3785/04, del Concejo Deliberante del departamento de Luján de Cuyo, Mendoza, y determina si es factible o no el funcionamiento del establecimiento, basando su evaluación en el impacto ambiental de la actividad.

A través de esta ordenanza, se tiene por objeto regular, en el marco de lo establecido en el Título V de la ley N° 5961 de Preservación del Medio Ambiente, el Procedimiento de E.I.A.M. (Evaluación de Impacto Ambiental), aplicable en el ámbito del Departamento de Luján de Cuyo para todos aquellos proyectos o actividades públicas o privadas, que pudieran modificar o sean susceptibles de degradar el ambiente y sus recursos, como así también modificar negativamente la calidad de vida de los habitantes.

El Procedimiento de E.I.A.M., constará de las siguientes etapas:

- Categorización del Proyecto y definición de los términos de referencia de la información a presentar.
- Presentación de la información solicitada según corresponda.
- Manifestación Específica de Impacto Ambiental cuando se le solicite.
- Dictamen Técnico o Informe Técnico.
- Audiencia Pública cuando corresponda.
- Excepción al Procedimiento de E.I.A.M. o Declaración de Impacto Ambiental (DIA), según corresponda.

- Monitoreo y Control.

Otro punto de la Ordenanza, establece que la Autoridad de Aplicación, categorizará los proyectos y determinará con criterio técnico si se encuentra el proyecto comprendido en alguna de las categorías sujetas al procedimiento de E.I.A.M. El proponente deberá acompañar una descripción del proyecto que incluya en forma veraz y completa, toda la información disponible acerca de la actividad, que permita estimar en forma preliminar la magnitud e importancia de sus Impactos Ambientales actuales y esperados; como así también las posibles medidas de mitigación.

Las categorías sujetas al procedimiento son:

- De Alto Impacto Ambiental (AIA);
- De Medio Impacto Ambiental (MIA);
- De Bajo Impacto Ambiental (BIA);
- No corresponde EIAM.

En el caso de **Cervecería de la Casa**, se llevó a cabo el proceso de monitoreo y control del proyecto y se categorizó como de Bajo Impacto Ambiental. Esto se debe a que la magnitud de las obras o a las características de las actividades a realizar, ocasionan cambios menores respecto a la situación previa al inicio de las actividades previstas o bien cuyos impactos, reales o potenciales, directos o indirectos, puedan valorarse previamente como positivos o beneficiosos para el bienestar de las personas, el normal funcionamiento de las instalaciones preexistentes o la calidad del ambiente en general.

En el anexo de este trabajo, se podrán observar los certificados y habilitaciones explicadas en el capítulo.

CAPITULO VII

ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

El objetivo de este capítulo es analizar el negocio desde el punto de vista económico y financiero. Para ello analizaremos los costos, los precios de venta, la inversión necesaria y, en base a éstos y a las proyecciones de venta, conformamos los flujos de fondo de efectivo de cada año para poder obtener el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), datos con los que evaluaremos la viabilidad económica del emprendimiento y el período de recupero de la inversión inicial.

Para determinar el flujo de fondos, deberemos calcular los siguientes aspectos:

- Costos Fijos
- Costos Variables
- Precio y volumen de venta
- Inversión

1. COSTOS FIJOS

Los costos fijos se conforman por: los honorarios mensuales de los socios, los gastos asociados a los vehículos, al pago de los servicios y otros.

En la siguiente tabla se detallan los costos fijos totales por mes:

COSTOS FIJOS MENSUALES	
Impuestos, tasas	\$ 700,00
Honorarios socios	\$ 24.000,00
Energía eléctrica	\$ 500,00
MONOTRIBUTO	\$ 1.010,00
Mantenimiento vehículo	\$ 1.800,00
Gastos varios	\$ 2.000,00
VASOS	\$ 5.000,00
TOTAL	\$ 35.010,00

TABLA N° 6: Cálculo de costos fijos mensuales. FUENTE: Elaboración propia

2. COSTOS VARIABLES

Los costos variables están relacionados directamente con la elaboración de la cerveza. Es por eso que definimos los precios de distribuidores de los insumos y materias primas necesarios para elaborar un litro de cerveza. En la tabla siguiente se detallan:

COSTOS VARIABLES POR LITRO	
MALTA (Kg)	\$ 6,30
LUPULO (Gr)	\$ 1,10
LEVADURA (Gr)	\$ 3,31
GAS (Cocina)	\$ 0,13
CO2	\$ 0,10
DECANTADOR	\$ 3,57
BOTELLA 1 Lt	\$ 17,00
BOTELLA 500 cc	\$ 6,00
ETIQUETA	\$ 1,00
Sanitizantes (alcohol y ácido peracético)	\$ 0,29
TAPAs	\$ 1,00
OTROS ART. DE LIMPIEZA	\$ 0,1
AGUA (Lt)	\$ 0,35
TOTAL	\$ 40,25

TABLA N° 7: Cálculo de costos variables por litro. FUENTE: Elaboración propia

3. PRECIO Y VOLUMEN DE VENTA

Como vimos en los resultados de las encuestas, la gran mayoría de las personas está dispuesta a pagar un 20% más que lo que pagan por una cerveza industrial, seguido por los que pagarían un 30% y un 10% más. Teniendo en cuenta estos datos y también los precios de la competencia es que fijaremos un precio promedio de \$80 por litro. A los fines de simplificar el análisis mantendremos fijo el precio de venta todos los años.

En cuanto al volumen de ventas, pronosticamos un crecimiento en la demanda del 10% en el segundo año y un 30% (crecimiento del sector) a partir del tercer año. Por lo tanto empezaremos con un nivel de ventas de 704 litros mensuales el primer año, aumentaremos nuestra producción un 10% anual por dos años, luego un 25% el año siguiente y luego un 30% de ahí en adelante.

Como dijimos anteriormente, nuestra capacidad instalada inicial será de 880 litros mensuales (dada por la capacidad total de los fermentadores) y el porcentaje de utilización será del 80%. A medida que pase el tiempo, esta capacidad no alcanzará para satisfacer la demanda proyectada a través de los años, por lo cual, en el año 4 se realiza la compra de nueva maquinaria para poder aumentar la capacidad de producción.

4. INVERSION

La inversión son los recursos totales que requiere la empresa para cumplir con su ciclo operativo. En la siguiente tabla, detallamos estos recursos para poder calcular el nivel de inversión:

MAQUINARIA	
OLLA MACERADO (220Lts)	\$ 10.000,00
OLLA COCCION (220 Lts)	\$ 10.000,00
FERMENTADORES (110 Lts) x 2	\$ 11.000,00
HELADERA	\$ 12.000,00
Articulos varios (manometro, envasador, canilla)	\$ 15.000,00
AIRE ACONDICIONADO	\$ 8.000,00
MOLINO	\$ 4.000,00
CHOPERA x 3	\$ 17.700,00
CANILLAS x 3	\$ 6.300,00
BARRILES x 7	\$ 30.450,00
TOTAL	\$ 124.450,00

TABLA N° 8: Cálculo de inversión. FUENTE: Elaboración propia

El total de la inversión necesaria para iniciar el negocio es de \$124.450.

El espacio físico donde se encuentra la fábrica era patrimonio de los socios antes de dar inicio a las actividades, por lo cual el valor de inversión inicial que se calcula es el valor de este componente a precio de mercado hoy. El mismo está valuado en \$640.000 y se le suma a la inversión calculada de maquinarias.

Suponemos que la maquinaria se depreciará a 10 años.

Para simplificar el análisis hemos elaborado el cuadro de resultados para los primeros 10 años del emprendimiento, suponiendo que todos los fondos son propios y que la tasa de costo de capital es del 15%.

Con todos estos datos, la empresa puede proyectar el flujo de fondos:

FLUJO DE FONDOS											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FF Inversión											
Maquinaria	-	124.450									
Terreno	-	640.000									
TOTAL	-	764.450									
Crecimiento de la dem.		0%	10%	10%	25%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Capacidad de fabricación (lt.)		880	880	880	5720	5720	5720	5720	5720	5720	5720
Utilización de capacidad		80%	88%	97%	19%	24%	31%	41%	53%	69%	90%
Producción Mensual (lt.)		704	774	852	1065	1384	1800	2339	3041	3954	5140
Producción Anual (lt.)		8.448	9.293	10.222	12.778	16.611	21.594	28.072	36.494	47.442	61.675
FF Operación											
Ventas (lt.)		8.448	9.293	10.222	12.778	16.611	21.594	28.072	36.494	47.442	61.675
Precio de venta		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ventas Totales		675.840	743.424	817.766	1.022.208	1.328.870	1.727.532	2.245.791	2.919.528	3.795.387	4.934.003
Costos Variables		-340.032	-374.035	-411.439	-514.298	-668.588	-869.164	-1.129.914	-1.468.888	-1.909.554	-2.482.420
Costos Fijos		-420.120	-420.120	-420.120	-420.120	-420.120	-420.120	-420.120	-420.120	-420.120	-420.120
Amortización		-12.445	-12.445	-12.445	-12.445	-12.445	-12.445	-12.445	-12.445	-12.445	-12.445
G.a.l.		-96.757	-63.176	-26.237	75.345	227.717	425.802	683.312	1.018.076	1.453.268	2.019.018
Imp. Gcia.		33.865	22.112	9.183	-26.371	-79.701	-149.031	-239.159	-356.326	-508.644	-706.656
Neto		-62.892	-41.065	-17.054	48.974	148.016	276.771	444.153	661.749	944.624	1.312.361
TOTAL	-	50.447	- 28.620	- 4.609	61.419	160.461	289.216	456.598	674.194	957.069	1.324.806
FF PROYECTO	-	764.450	- 28.620	- 4.609	38.581	160.461	289.216	456.598	674.194	957.069	1.324.806

5. CRITERIOS DE DECISION

5.1. VAN (Valor Actual Neto)

El VAN, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Para calcularlo, se debe descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. El VAN se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

V_t : representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 : es el valor de la inversión inicial

n : es el número de períodos considerado

Para calcular su valor actual, se descuentan los flujos futuros a una tasa de descuento (tasa de costo de capital) que refleja la capitalización del dinero y el riesgo asociado a la operación.

Para el análisis utilizamos una tasa de descuento del 15%, teniendo en cuenta el rendimiento que esperaban los socios.

Cuando el VAN es mayor a 0, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado. Por el contrario, cuando es menor a 0, no debería realizarse el proyecto. Cuando el VAN es igual a 0, k pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

De esta manera, el cálculo del VAN, da como resultado \$ 341.344,99. Como el resultado es mayor a cero podemos decir que a esa tasa de descuento es una buena opción seguir adelante con el emprendimiento.

5.2. TASA INTERNA DE RETORNO O TASA INTERNA DE RENTABILIDAD DE UNA INVERSION

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. El VAN es calculado a partir del flujo de fondos, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con la tasa de costo de capital, en este caso 15%.

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

Si $TIR \geq r$, se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida. Como la TIR dio del 19.95%, es apropiado que la empresa acepte el proyecto.

5.3. PERIODO DE RECUPERO DESCONTADO

Este criterio de decisión consiste en calcular aproximadamente el tiempo que tardará la empresa en recuperar el desembolso inicial en una inversión.

La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

AÑO	0	1	2	3	4	5
FF ACUMULADO	- 764.450	- 814.897	- 843.517	- 848.126	- 886.707	- 726.245

AÑO	6	7	8	9	10
FF ACUMULADO	- 437.029	19.569	693.763	1.650.832	2.975.639

INVERSION INICIAL	764.450
ULTIMO FLUJO	693.763
POR RECUPERAR	70.687
EN AÑOS	0,10
Periodo de Recuperación	8,10

TABLA N° 10: Cálculo del período de recuperación de la inversión. FUENTE: Elaboración propia.

En este caso, la inversión inicial se recupera a los 8 años y 10 días.

6. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Al hacer cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil.

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, debe efectuarse un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuáles son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

El análisis de sensibilidad consiste en calcular los nuevos flujos de caja, el VAN y el TIR al cambiar una variable (inversión inicial, duración, costos, etc.) para mejorar las estimaciones del proyecto que vamos a realizar.

6.1. AUMENTO DEL PRECIO DE VENTA UN 10%

En análisis anteriores, se pudo determinar que el mercado de la cerveza tiene una expectativa de crecimiento importante en los próximos años. Los consumidores de la cerveza artesanal, según nuestra encuesta, estarían dispuestos a pagar hasta un 30% más que una cerveza industrial.

Es por esto que se propuso un escenario en donde se proyecta un futuro más lucrativo para la empresa. Se calculó el VAN y el TIR de la empresa para el caso de que aumente el precio del litro de cerveza en un 10%.

ESCENARIO ACTUAL	VALOR ACTUAL NETO	\$ 341.344,99	
	TIR	19,95%	
AUMENTO DE PRECIO DE VENTA	VALOR ACTUAL NETO	\$ 846.829,29	148%
	TIR	26,54%	33%

TABLA N° 11: Sensibilidad ante aumento de precio. FUENTE: Elaboración propia

Como vemos en la tabla, con un aumento del 10% del precio de venta el VAN de la empresa mejora en un 148% y la TIR mejora en un 33%. Esto quiere decir que ambos valores son muy sensibles ante un cambio en el precio de ventas.

6.2. AUMENTO DE LOS COSTOS DE PRODUCCION UN 10%

En este análisis, no podemos exceptuar riesgos que afecten a la empresa. Actualmente, la situación económica del país afecta en el costo de algunos de los insumos para la producción de cerveza, tales como las levaduras y los equipos. Si bien, casi el 90% de los ingredientes son producidos en territorio argentino, el costo del lúpulo, por ejemplo, se ve afectado con la suba del dólar ya que la producción anual de este ingrediente cubre apenas el 12% de la demanda del mercado local y el resto se importa. Este impacto se refleja directamente en los costos de producción.

ESCENARIO ACTUAL	VALOR ACTUAL NETO	\$ 341.344,99	
	TIR	19,95%	
AUMENTO DE COSTO DE PRODUCCION	VALOR ACTUAL NETO	\$ 52.906,14	-85%
	TIR	15,78%	-21%

TABLA N° 12: Sensibilidad ante aumento de costos. FUENTE: Elaboración propia

Que a la empresa le aumentaran los costos un 10% implicaría que su VAN y su TIR caigan en un 85% y un 21% respectivamente. Vemos entonces, que ambos son sensibles a un cambio en los costos.

6.3. DISMINUCION DEL NIVEL DE VENTAS EN UN 10%

ESCENARIO ACTUAL	VALOR ACTUAL NETO	\$ 341.344,99	
	TIR	19,95%	
DISMINUCION DEL NIVEL DE VENTAS	VALOR ACTUAL NETO	\$ 90.182,48	-74%
	TIR	16,36%	-18%

TABLA N° 13: Sensibilidad ante disminución de ventas. FUENTE: Elaboración propia

Que caiga el nivel de ventas de la empresa afecta menos el VAN y el TIR que si aumentan los costos ya que ambos disminuyen un 74% y 18% respectivamente.

Como podemos ver a la empresa la perjudica más un aumento de los costos que una caída de las ventas. En otras palabras, el VAN y la TIR son más sensibles a cambios en el costo de producción que a cambios en el nivel de ventas.

En ambos casos, el VAN sigue siendo positivo, aunque en menor medida, y la TIR mayor al rendimiento esperado.

6.4. CAEN LAS VENTAS UN 10% Y SUBEN LOS COSTOS UN 10%

Claramente, el escenario que más impactaría el VAN y el TIR de la empresa sería que las dos situaciones anteriores se dieran en forma simultánea. Esto haría que el VAN y la TIR de la empresa se redujeran un 141% y un 36% respectivamente. Como podemos ver, el VAN es negativo y la TIR es menor al 15%, que es el rendimiento mínimo del proyecto esperado por los socios. Esto concluye en que si se diera esta situación, no se debería realizar el proyecto.

ESCENARIO ACTUAL	VALOR ACTUAL NETO	\$ 341.344,99	
	TIR	19,95%	
AUMENTO DE PRECIO DE VENTA	VALOR ACTUAL NETO	\$ -138.707,13	-141%
	TIR	12,82%	-36%

TABLA N° 14: Sensibilidad ante aumento de costos y disminución de ventas. FUENTE: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo fue analizar la situación actual de la cervecería y poder decidir la participación en el mercado, determinando ventajas y desventajas del mismo obteniendo información que contribuya a la toma de decisiones.

Los socios cuentan con un conocimiento amplio sobre la elaboración de cerveza artesanal de calidad, lo cual sumado a un mercado que está en constante crecimiento nos deja ver que hay muchas posibilidades de poder insertar el producto obteniendo rentabilidades.

El estudio de mercado realizado nos permitió acercarnos a las conductas y preferencias de los consumidores y clientes potenciales. Pudimos ver, por ejemplo, que la gran mayoría prefiere más una cerveza artesanal que una industrial y que hasta están dispuestos a pagar más por nuestro producto.

El mercado en el cual está inserto el emprendimiento, y el que queremos explotar, tiene varias aristas. Por un lado, el hecho de que sea un mercado que hace años viene creciendo y que parece no tener techo, nos juega a favor. Por el otro, al no haber un nivel de inversión inicial muy elevado para emprender un negocio, cada vez aparecen más productores de cerveza, lo cual genera un nivel de competencia importante. Sin embargo, cabe aclarar que dentro de esta competencia, también existe una suerte de compañerismo entre los pequeños productores, que hasta nos sirve para reforzar nuestros conocimientos y aprender de otras experiencias.

Después de toda la información y el análisis realizado en el trabajo, la continuidad de la cervecería es viable teniendo en cuenta las grandes posibilidades de aumentar la participación en el mercado en un segmento tan rentable y sin la necesidad de realizar grandes inversiones iniciales. Como vimos, tampoco existen condiciones que pongan en riesgo la rentabilidad de la empresa, por lo que frente a distintos cambios, sigue siendo conveniente realizar el proyecto.

ANEXOS

1. ENCUESTA DE CONSUMO DE CERVEZA EN MENDOZA

1. Sexo

Mujer

Hombre

2. Edad

18-25

26-30

31-40

41-50

Más de 50

3. ¿Con qué frecuencia consume cerveza?

Nunca

Una vez al mes

Una vez cada 15 días

Una vez por semana

Dos veces por semana

Tres a cinco veces por semana

Todos los días

4. Lugar de adquisición

- Supermercados
- Bar y/o restaurantes
- Boliches

5. ¿Qué presentación prefiere?

- Lata
- Botella de litro
- 3/4 litro
- Tirada

6. ¿Qué marca consume habitualmente?

7. ¿Qué tipo de cerveza prefiere?

- Rubia
- Negra
- Roja

8. ¿Qué características busca al momento de adquirir una cerveza?

- Precio
- Calidad
- Sabor

9. ¿Ha probado alguna vez cerveza artesanal?

- Sí

No

10. En el caso de haber probado cerveza artesanal, ¿Cuál prefiere?

Industrial

Artesanal

11. ¿Qué características destaca de una cerveza artesanal?

Aroma

Sabor

Precio/calidad

12. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal, en lugar de una cerveza industrial?

0%

10% más

20% más

30% más

40% más

50% más

2. HABILITACIONES

2.1. INSCRIPCION COMO ESTABLECIMIENTO

MENDOZA GOBIERNO  Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes

Departamento de Higiene de los Alimentos

CERTIFICADO NACIONAL DE ESTABLECIMIENTO ALIMENTICIO

13006994

Certifíquese que el establecimiento perteneciente a: **ACQUAVIVA JUAN EDUARDO**

Nombre de Fantasia: **CERVEZA DE LA CASA**

Domicilio en: **LAPRIDA 1463 - LA PUNTILLA-LUJAN DE CUYO-MENDOZA**

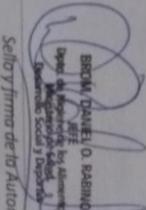
Ha sido habilitado por Exp. N°: **D-2295-17**, en la Actividad y Rubro:

ELABORADOR DE BEBIDAS ALCOHOLICAS FERMENTADAS: CERVEZAS

Categoría: **C**

Emisión: **06/12/2017**

Validez: **06/12/2022**


Daniel O. Pasini
Director del Departamento de Higiene de los Alimentos
Ministerio de Salud y Deportes

Señor y firma de la Autoridad

San Martín 601 - 2º Piso - Ciudad - Mendoza - Teléfono: 0261 - 4290778 / 0782 - Correo Electrónico: dinhi@mendoza.gov.ar

CÓMERCIO HABILITADO

Fca de Cerveza

Titular: *Juan Eduardo Acquarino*

Be La Merced Laprida N° 1463

P.C.:

63759

Bolito N° 10260 UT 1000

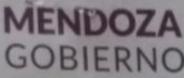
Ramon Fichette
RAMON FICHETTE
INSPECTOR DE INDUSTRIA Y COMERCIO
Municipalidad de Luján de Cuyo



Avanzamos juntos

lujandecuyo.gob.ar

2.2. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE PRODUCTO ALIMENTICIO
(R.N.P.A.)

		Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes	Departamento de Higiene de los Alimentos
<u>CERTIFICADO NACIONAL DE</u> <u>PRODUCTO ALIMENTICIO</u>			
13047726			
<i>Producto:</i>	CERVEZA NEGRA		
<i>Marca:</i>	CERVEZA DE LA CASA		
<i>Nombre de Fantasía:</i>	STOUT		
<i>Titular:</i>	ACQUAVIVA JUAN EDUARDO		
<i>Domicilio:</i>	LAPRIDA 1463 - LA PUNTILLA - LUJAN DE CUYO - MENDOZA		
<i>Origen:</i>	INDUSTRIA ARGENTINA		
<i>RNE:</i>	13006994	<i>Expte. N°:</i>	D-339-18
<i>Emisión:</i>	18/05/2018	<i>Validez:</i>	18/05/2023
 EROM DANIELO RABINO JEFE Dpto. de Higiene de los Alimentos Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes			
<i>Sello y firma de la Autoridad</i>			
<small>Este producto, elaborado de acuerdo a las exigencias del Código Alimentario Argentino, es de libre circulación en todo el territorio de la República Argentina. Este produto feito de acordo com os requisitos do Código Alimentar Argentino é a livre circulação em todo o território da Argentina. This product elaborated according to the requirements of Argentine Food Code, is of free circulation in all the territory of the Argentine Republic.</small>			
<small>San Martín 601 - 2º Piso - Ciudad - Mendoza - Telefax: 0261 - 4290778 / 0782 - Correo Electrónico: dinha@mendoza.gov.ar</small>			



CERTIFICADO NACIONAL DE **PRODUCTO ALIMENTICIO**

13047725

Producto: **CERVEZA RUBIA**

Marca: **CERVEZA DE LA CASA**

Nombre de Fantasía: **PAMPEANA**

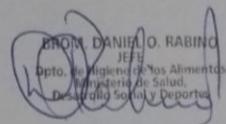
Titular: **ACQUAVIVA JUAN EDUARDO**

Domicilio: **LAPRIDA 1463 - LA PUNTILLA - LUJAN DE CUYO - MENDOZA**

Origen: **INDUSTRIA ARGENTINA**

RNE: **13006994** *Expte. N°:* **D-340-18**

Emisión: **18/05/2018** *Validez:* **18/05/2023**


DNI: DANIEL O. RABINO
JEFE
Dpto. de Higiene de los Alimentos
Ministerio de Salud,
Desarrollo Social y Deportes

Sello y firma de la Autoridad

Este producto, elaborado de acuerdo a las exigencias del Código Alimentario Argentino, es de libre circulación en todo el territorio de la República Argentina.
Este produto feito de acordo com os requisitos do Código Alimentar Argentino é a livre circulação em todo o território da Argentina.
This product elaborated according to the requirements of Argentine Food Code, is of free circulation in all the territory of the Argentine Republic.

San Martín 601 - 2º Piso - Ciudad - Mendoza - Telefax: 0261 - 4290778 / 0782 - Correo Electrónico: dinha@mendoza.gov.ar

2.3.CERTIFICADO DE FACTIBILIDAD

LUJÁN DE CUYO
TIERRA MALDECO
Departamento de Gestión Ambiental
Procedimiento de Evaluación de Impacto Ambiental
Ordenanza N° 3785/04
CERTIFICADO DE FACTIBILIDAD

CERTIFICADO N° 139

Certifico, conforme a los antecedentes obrantes en Expte. N° 4926/2017 y lo informado por las distintas dependencias municipales, que resulta **FACTIBLE** el funcionamiento de rubro "Elaboración de cerveza artesanal" solicitado por Acquaviva, Juan Eduardo DNI 12158691, con emplazamiento en Laprida 1463 La Puntilla, Departamento de Luján de Cuyo, PM: 26616 Nom. catastral: 06-02-01-0015-000037. Superficie afectada al emprendimiento 12 m².

La propiedad se encuentra ubicada en Zona Residencial 2 según Ord. 3910/2004, de acuerdo a lo informado por la Dirección de Ordenamiento Territorial a fs. 03, nombrado como Industria I según Ord. 12578/16 siendo uso permitido en la zona mencionada. Deberá cumplir con toda la normativa vigente. Estacionamiento en el interior del predio. Industrias de base agrícola y conexas con el medio rural.

El proyecto ha sido categorizado como **Bajo Impacto Ambiental (BIA)**, según Planilla de categorización inserta a fs. 04. El proponente deberá tramitar y obtener las habilitaciones que fueran necesarias para el desarrollo de la actividad y ajustarse a la normativa vigente y condiciones que establezca la autoridad de aplicación -Municipalidad de Luján de Cuyo- a fin de garantizar la no afectación de terceros y del medio ambiente durante la etapa de funcionamiento.

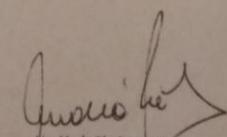
La Municipalidad exigirá cumplimentar las normas en materia de preservación ambiental; prevención, mitigación y control de ruidos molestos (Ord. N° 12/78 y Norma IRAM 4062). El proponente deberá efectuar un manejo apropiado de los residuos sólidos, principalmente aquellos de naturaleza orgánica. Garantizar la limpieza e higiene del local y su entorno, debiendo evitar la generación de olores y proliferación de vectores entre otros.

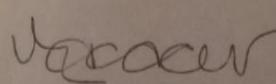
En caso de realizar alguna otra actividad que no sean las manifestadas, el proponente deberá cumplimentar con el Procedimiento de Evaluación de Impacto Ambiental, estipulado en la Ordenanza 3785/04 de adhesión a la Ley 5961 y su Decreto Reglamentario 2109/94.

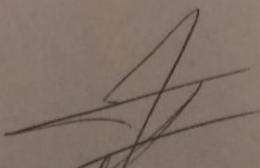
La Municipalidad de Luján de Cuyo podrá efectuar, por sí misma o en coordinación con otros organismos competentes, las tareas de seguimiento y vigilancia con los alcances previstos en el Artículo 21° del Decreto N° 2.109/94, pudiendo realizar en forma directa o por intermedio de terceros designados, las inspecciones y/o monitoreos necesarios para verificar las condiciones declaradas y el cumplimiento de sus obligaciones (Art. N° 53 de la Ordenanza Municipal N° 3785/04).

La Municipalidad de Luján de Cuyo se reserva el derecho de condicionar o revocar la factibilidad concedida, si se detectasen acciones o efectos que pudieran modificar desfavorablemente las condiciones medioambientales del sitio.

Se extiende el presente certificado en la Ciudad de Luján de Cuyo, a los veintitrés (23) días del mes de mayo de 2017, con una validez de trescientos sesenta y cinco (365) días calendario.


Lic. María Pia Santarelli
JEFA DPTO. DE GESTIÓN AMBIENTAL
Municipalidad de Luján de Cuyo


Arq. Mónica Da Dalt
DIRECCIÓN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL
Municipalidad de Luján de Cuyo


Ing. Rolando Baldasso
SECRETARIO DE OBRAS E INFRAESTRUCTURA
Municipalidad de Luján de Cuyo

BIBLIOGRAFIA

- Daft, Richard. (2005). Administración (6ª edición). Recuperado de www.casassa&lorenzolibreros.com
- Fornero, Ricardo (2009). Análisis Financiero. Apuntes de cátedra Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Cuyo.
- Horne, Van. (1973). Fundamentos de Administración Financiera (13º edición). Recuperado de www.catedrafinancierags.files.wordpress.com
- Kotler, Philip y Amstrong, Gary (2001). Marketing (8ª edición). México: Pearson Educación
- Krajewski, L., Malhotra, M., Ritzman, L. (2007). Administración de Operaciones (8ª edición). México: Pearson Educación.
- Maddio, Gustavo. (2012) Diseño de un plan de Marketing. Apuntes de cátedra Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Cuyo.

Sitios web visitados

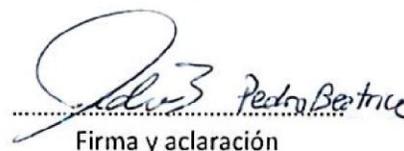
- <http://copal.org.ar/camara-de-la-industria-cervecera-argentina/>
- <http://pulsocervezero.com/tag/camara-de-cerveceros-artesanales-de-mendoza/>
- <http://trespintas.com.ar/category/noticias/>
- <http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/acerca.asp>
- <http://www.cervecerosargentinos.org/mundo-cervezero/>
- <http://www.cervezadeargentina.com.ar/articulos/historiaargentina.htm>
- <http://www.estrucplan.com.ar/Legislacion/Mendoza/Ordenanzas/Lujan%20de%20Cuyo/Ord03875-04.asp>
- <http://www.todocerbeza.com.ar/>
- <https://es.slideshare.net/linaec/estrategias-de-precio-10373523>
- <https://es.wikihow.com/calcular-un-inventario-de-seguridad>

- <https://retos-directivos.eae.es/gestion-logistica-definicion-y-objetivos-principales/>
- <https://www.ciudaddemendoza.gov.ar/e-ciudad/tramites/habilitacion-de-comercios-industrias-servicios-y-actividades-civiles>
- https://www.ecogas.com.ar/appweb/leo/inicio.php?sitio=cuyo_cuadros_tarifarios
- <https://www.economiasimple.net/glosario/stock-de-seguridad>
- <https://www.entrepreneur.com/article/269219>
- <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/rotura-de-stocks>
- <https://www.preciosclaros.gob.ar/#!/buscar-productos>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 19/03/2019


Firma y aclaración

26037
Número de registro

34875919
DNI