

Universidad Nacional de Córdoba  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración

**Trabajo Final de Grado:**  
**“Estudio de Viabilidad de un Micro emprendimiento  
aplicado a la Producción de Cerveza Artesanal”**

Alumnos: Contreras Nicolás Matías

Taccone Andrés Pablo

Directoras: Mgter. Siria Miriam García

Mgter. María Beatriz Ricci

Córdoba, 17 de septiembre de 2015



Estudio de Viabilidad de un Micro emprendimiento aplicado a la Producción de Cerveza Artesanal por Contreras, Nicolás Matías; Taccone Andrés Pablo se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

<b>1. Índice General</b>	
<b>2. Dedicatoria y Agradecimientos</b> .....	<b>i</b>
<b>3. Resumen</b> .....	<b>ii</b>
<b>4. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>5. Problema</b> .....	<b>1</b>
<b>6. Objetivos y Alcance.</b> .....	<b>2</b>
6.1 Objetivo Principal .....	2
6.2 Objetivos Específicos .....	2
6.3 Alcance .....	3
<b>7. Metodología</b> .....	<b>3</b>
<b>8. Marco Teórico</b> .....	<b>4</b>
<b>9. Relevamiento</b> .....	<b>6</b>
9.1 Definición de la Idea .....	6
9.2 Análisis de mercado .....	7
9.2.1 PESTEL.....	7
9.2.2 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	10
9.2.3 Análisis atractivo-competitividad .....	13
9.2.4 FODA.....	14
9.2.5 Segmentación de Mercado y estrategias.....	15
9.2.6 Estudio de Demanda.....	16
9.3 Plan de Marketing .....	19
9.4 Plan Operativo.....	21
9.5 Plan Financiero .....	22
<b>10. Diagnóstico</b> .....	<b>25</b>
<b>11. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>26</b>
<b>12. Bibliografía</b> .....	<b>29</b>
<b>13. Anexos</b> .....	<b>31</b>
Anexo 1 - Distribución de Locales de venta de Cerveza Artesanal en Argentina .....	31
Anexo 2 – Modelo de Encuesta .....	32
Anexo 3 – Entrevista Semiestructurada .....	35
Anexo 4 – Matriz Atractivo Competitividad .....	36
Anexo 5 - Segmentación de Mercado - Cerveza Artesanal en Córdoba.....	37
Anexo 6 – Análisis Factorial de Correspondencias.....	38
Anexo 7 – Producción planeada por trimestre .....	40
Anexo 8 – Cálculo de Costos Variable y Fijos .....	41
Anexo 9 – Cálculo de la tasa de corte. ....	42
<b>14. Glosario</b> .....	<b>43</b>

## 2. Dedicatoria y Agradecimientos

*A todo el equipo docente que integra la cátedra de Seminario de Aplicación, por asistirnos en la preparación del trabajo con gran empeño y dedicación.*

*A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, que nos brindó los conocimientos necesarios para realizar el presente trabajo y formó las bases para nuestro futuro profesional.*

*A nuestros seres queridos, en especial a aquellos que nos acompañaron durante el transcurso de la carrera.*

*A todos ellos, nuestro mayor agradecimiento por su ayuda.*

*Nicolás y Andrés*

### **3. Resumen**

El siguiente estudio de viabilidades se realiza bajo el marco de un Trabajo Final de Grado de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Córdoba.

Con la intención de determinar el éxito o fracaso, es que se lleva a cabo un estudio de las viabilidades comercial, operativa y financiera del mercado, aplicado a un micro emprendimiento de producción de cerveza artesanal.

La viabilidad comercial revela un mercado atractivo y con un alto nivel de demanda, débil presión por parte de los participantes en el micro entorno pero un macro entorno desfavorable, principalmente económico y político. Existen tres segmentos en el mercado: los Expertos, los Conocedores y los Potenciales, determinados principalmente por el nivel de consumo y las características más importantes del producto.

Se define una estrategia de penetración de mercado a través de una cerveza estilo Golden Ale en botella de 330 cm<sup>3</sup> y barriles de 50 litros, un precio de \$35 y \$1.500 respectivamente, una publicidad a nivel masivo y enfocado en el barrio de Nueva Córdoba.

El plan operativo establece la implementación del proyecto en un plazo de tres meses teniendo en cuenta el ciclo de producción y las acciones de acondicionamiento e instalación de la planta de producción, junto a las inscripciones en organismos oficiales del estado.

El horizonte temporal de proyección de flujos de fondos para el plan financiero es de dos años, y arroja un VAN de \$122.951 con un plazo de recupero de dos trimestres. La inversión inicial es de \$11.370 para un nivel de producción de 200 litros mensuales.

## **4. Introducción**

El presente trabajo surge como respuesta a dos importantes interrogantes por parte de los autores: ¿Qué emprendimiento sería posible llevar a cabo en un espacio físico como el que se dispone actualmente? y ¿cómo adaptar las herramientas adquiridas a lo largo de la carrera de Licenciatura en Administración a este emprendimiento?

Se decidió realizar un emprendimiento de lo que en principio fue un hobby que los mismos autores realizaban: producir cerveza artesanal.

Teniendo como marco el Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Córdoba, se decidió realizar un estudio de viabilidades, a fin de determinar la conveniencia de implementar el emprendimiento en la ciudad de Córdoba. Utilizando los conocimientos adquiridos en la carrera, y a través de una correcta selección de herramientas de Dirección General y Comercialización (áreas de orientación de los ejecutantes de este estudio), el trabajo contempla el análisis de tres viabilidades: comercial, operativa y financiera.

## **5. Problema**

Actualmente el consumo de cerveza artesanal en la provincia de Córdoba se concentra en el interior de la misma, siendo Villa General Belgrano y la zona de Traslasierra los mayores focos de producción y venta. Su cultura y tradición han llevado a formar un atractivo turístico llevando nuevos productores a aquellas zonas, sumado a que, según la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, el mercado de la cerveza artesanal crece a un ritmo del 20% anual.

Particularmente en la ciudad de Córdoba, la venta de cerveza artesanal está concentrada principalmente en dos bares donde, aún en días de baja demanda, se puede observar una alta concurrencia. Sin embargo, estas empresas no producen su cerveza en la ciudad, sino que es trasladada desde otros puntos del país. Un relevamiento de datos secundarios determinó que sólo el 0,82% de locales de venta de cerveza artesanal del país se encuentran en la Ciudad de Córdoba, mientras que la provincia de Córdoba representa el 7,81% (Ver anexo 1). La existencia de altas barreras de entrada puede llegar a dar respuesta al bajo nivel de producción local en la ciudad.

La fabricación de cerveza artesanal es un proceso que se encuentra explicado en diversas fuentes, desde libros de texto hasta sitios de internet. En este sentido, se observa una gran cantidad de información relativa al aspecto operativo de este negocio.

En cuanto al aspecto financiero, el Centro Integral de Bebidas Artesanales (CIBART), asegura que con una pequeña inversión inicial se pueden producir hasta 200 litros mensuales, lo que induce al interrogante de si esta pequeña inversión es rentable y puede ser recuperada en el mediano plazo.

En un contexto donde las cervezas artesanales están tomando una mayor participación en el expendio de bebidas alcohólicas y la demanda se dirige a productos más personalizados, se vislumbra una oportunidad de ingreso para nuevos participantes.

El siguiente estudio de viabilidad, a través del uso de diversas herramientas, busca entonces responder la principal pregunta de este trabajo: **¿cómo determinar las viabilidades de un micro emprendimiento de cerveza artesanal en la ciudad de Córdoba?**

## **6. Objetivos y Alcance.**

### **6.1 Objetivo Principal**

“Evaluar la viabilidad comercial, operativa y financiera de implementar un micro emprendimiento de producción de cerveza artesanal en la ciudad de Córdoba.”

### **6.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un análisis externo que abarque las variables más relevantes que afectan a un emprendimiento dedicado a la cerveza artesanal.
- Determinar tanto las fortalezas como las debilidades del emprendimiento, a fin de definir la estrategia más apropiada para insertarse en el mercado, de acuerdo a su competitividad.
- Determinar los procesos, la tecnología e instalaciones necesarias para llevar a cabo un producto óptimo.
- Conocer las necesidades, gustos y preferencias del cliente en cuanto al producto.
- Relevar información de las variables del mercado: el tamaño del mercado, demanda insatisfecha y potencial y posibles nichos no cubiertos por la oferta.
- Establecer metas acertadas de segmentación, producto, publicidad y financieras.
- Determinar la inversión inicial y la rentabilidad del micro emprendimiento.

### **6.3 Alcance**

La ciudad de Córdoba conforma la delimitación espacial de este trabajo. El mercado objetivo para el micro emprendimiento corresponde a la ciudad de Córdoba, debido a la limitación de recursos propios y al bajo nivel de producción de las actuales fábricas en la ciudad.

En cuanto a la delimitación temporal, por el hecho de estudiar la viabilidad para un futuro plan de negocios, el trabajo considera el año 2015. Además, algunas herramientas como flujo de fondos permitirán ampliar el horizonte temporal a no más de dos años, debido a las variables macroeconómicas que influyen en el mercado.

El alcance conceptual del trabajo, respecto al estudio de la viabilidad comercial, está dirigido exclusivamente al estudio de la estrategia de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción). Esto se debe a que la profundidad de análisis del presente trabajo está limitada a su extensión. En cuanto al estudio y definición de los recursos humanos, se mencionan las tareas básicas en el desarrollo del plan operativo. Las mismas serán llevadas a cabo por los mismos impulsores del proyecto.

## **7. Metodología**

La modalidad implementada en el trabajo es la de una intervención profesional, la cual consiste en realizar un estudio de corte técnico profesional donde se parte de un problema conocido del mercado y se le da una solución desde los conocimientos propios. La metodología de este trabajo requirió el uso de varias herramientas de recolección de datos y procesamiento de información. Se utilizaron la encuesta, la entrevista, la observación directa como complemento de las dos anteriores, y el uso de datos secundarios a través de sitios de internet, bases de datos de empresas y de distintas cámaras.

La **encuesta** estuvo enfocada principalmente en los consumidores (Ver anexo 2). Estas releva datos como ocasión de consumo, grado de conocimiento sobre el producto y la importancia de ciertos atributos. Se realizó un muestreo no probabilístico por juicio. La población meta se delimitó a hombres y mujeres mayores de 20 años en la ciudad de Córdoba que consuman bebidas alcohólicas. Los datos fueron relevados durante el período de diciembre 2014 a marzo 2015.

Para el cálculo de la muestra se toma la información del censo realizado en año 2010 donde la población de la ciudad de Córdoba era de 1.329.604, de los cuales el 68% es mayor de 20 años, lo que corresponde a 904.131. El marco de la muestra está dado por las personas que hayan consumido cerveza artesanal por lo menos una vez en el último



año. El tamaño de la muestra se determinó por el nivel de saturación de los datos relevados y las encuestas se realizaron en la vía pública y a través de internet. Para el procesamiento de los datos recolectados se utilizó el software Dyane4. Con éste se realizó la confección y posterior codificación, tabulación y análisis de resultados.

Por otro lado, las **entrevistas** se realizaron a competidores actuales del mercado. Se optó por una entrevista semiestructurada (Ver anexo 3) y se dirigió a actuales productores de cerveza artesanal en la Provincia de Córdoba. Las entrevistas brindaron información clave sobre el proceso productivo, proveedores y situación actual del mercado.

Las fuentes de **datos secundarios** que se utilizaron son bases de datos proporcionadas por organismos públicos y privados, tales como la Cámara de la Industria Cervecera Argentina y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Otro recurso de información fueron los sitios web dedicados a cerveza artesanal, donde gracias a la participación de distintos productores se pudo obtener datos acerca de las técnicas de producción más adecuadas. Además de estos, se consultaron páginas web oficiales del gobierno a nivel nacional y municipal para obtener estadísticas y legislación relacionadas con el proyecto. Por último, se recurrió a información secundaria de diarios y revistas.

## **8. Marco Teórico**

Según el Centro de Desarrollo Tecnológico Empresarial (CDTE) de la ciudad española Manises, un **plan de viabilidad** puede definirse como el *“documento en que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica”*.

Por otro lado, Sapag Chain (2007) considera que para la aprobación de un proyecto de inversión es necesario el estudio de tres viabilidades que determinarán el éxito o fracaso del mismo. La **viabilidad técnica**, que busca determinar si es física o materialmente posible realizar el proyecto teniendo en cuenta la capacidad operativa, los recursos y las instalaciones; la **viabilidad legal**, refiriéndose a la existencia de trabas legales que puedan existir para el funcionamiento del emprendimiento; y la **viabilidad económica**, que busca definir los beneficios y costos del proyecto y su rentabilidad.

El CDTE desarrolla una guía para la elaboración de un plan de viabilidad donde presenta los siguientes apartados, los cuales pueden ser perfectamente complementados con la información que Sapag Chain propone:

El primer paso corresponde a la **Definición de la Idea**. Esta es una breve descripción sobre el emprendimiento que se decide llevar a cabo, las razones por las cuales se lleva adelante y un análisis preliminar de los clientes, el producto, ubicación y oferta.

El segundo paso es el **Análisis del Mercado**. Aquí se pretende analizar el nivel de competencia, para determinar si existe una oportunidad en el mercado de ejecutar un proyecto rentable. Este estudio pretende evaluar cómo se atiende a las necesidades de los clientes hoy en día y cómo la propuesta de valor realizada podría mejorar dicha atención. De acuerdo a Thompson (2008), en este marco se lleva a cabo una definición macro de las variables que afectan al mercado en cuestión (PESTEL), para luego realizar un análisis micro contemplado en el Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas, como herramienta analítica básica (Porter, 2008). El uso de la matriz atractivo-competitividad de Lambin (2003) ayuda a evaluar el potencial de una o varias empresas del mercado clasificándose en fuerte, medio o débil.

Una vez reunida toda esta información, se pueden resumir las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas que este modelo de negocio plantea. Este cuadro es comúnmente conocido como Análisis FODA.

A continuación se debe realizar la segmentación del mercado y el estudio de las estrategias a implementar para dichos segmentos. Santasmases (2007) define a la segmentación como un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos. Según Kotler (1997), el análisis de demanda permite determinar el volumen total que compraría un grupo de clientes definidos, dentro de un entorno de marketing dado, y la demanda potencial es el límite al que se acerca la demanda a medida que los gastos en marketing de la industria aumenten.

El **Plan de Marketing**<sup>1</sup> es el tercer paso, y se refiere al documento en el que se definen los objetivos, las estrategias y los planes de acción a implementar relativos a los elementos de marketing (Kotler, 1997). La herramienta del marketing mix se realiza a través de cuatro variables controlables: Producto, Precio, Plaza y Promoción. El Producto hace referencia a las características y atributos que tendrá el mismo. La definición del Precio debe tener en cuenta los precios competitivos, diferenciales y el punto de equilibrio. La Plaza indica la forma de cobertura de demanda y distribución de producto. La Promoción implica el medio que se utilizará para dar a conocer el producto y la empresa. El cuarto paso es el **Plan Operativo**. De acuerdo al CDTE, aquí se detalla el proceso y los pasos a realizar para la implementación y puesta en marcha del proyecto y la estrategia elegida. Es necesario hacer referencia a los tiempos que demandará cada

---

<sup>1</sup> El alcance del Plan de Marketing se limita al desarrollo de la herramienta de marketing mix.

etapa y los elementos necesarios para llevarlos a cabo. Dentro de este paso se mencionan los recursos humanos del proyecto<sup>2</sup>.

El quinto y último paso es un **Plan Financiero** que corona el estudio de viabilidades. Este busca definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable. Sapag Chain (2007) explica que este apartado debe incluir información de relevancia, es decir, el monto de la inversión inicial, el plazo de recupero, la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) a partir de la cual el proyecto comienza a ser rentable.

## **9. Relevamiento**

### **9.1 Definición de la Idea**

El negocio se focaliza en la producción y venta de cerveza artesanal en la ciudad de Córdoba como una actividad rentable, y surge a partir de dos importantes ventajas con las que se cuenta a la hora de iniciar el negocio. La primera es el “know-how” del proceso de fabricación. Los ejecutantes del emprendimiento cuentan con experiencia en la fabricación de cerveza artesanal, realizado en un primer momento como un hobby, para ahora plantearlo como una actividad con fines de lucro. La segunda ventaja es la disposición de un espacio físico apto para el establecimiento de la planta productiva. Este lugar ofrece la oportunidad de ampliar la planta de producción, lo que permitirá planificar con expectativas de crecimiento en volumen a largo plazo.

De acuerdo al relevamiento expresado en el apartado Metodología, 93% de los encuestados afirman tomar cerveza al menos una vez al año, lo cual implica que esta bebida se encuentra muy presente en la mente de los consumidores. Por otro lado, teniendo en cuenta que existe una posibilidad de producir a bajo costo y con una baja inversión, es factible considerar que este negocio genera alta rentabilidad, siendo atractivo para un gran volumen de consumidores ya que, según la Consultora ABCEB (2012), la cerveza es la bebida alcohólica más consumida por los argentinos, con un promedio de 44,7 litros anuales per cápita.

La intención del proyecto consiste en adquirir la materia prima e insumos en la ciudad de Córdoba, y realizar la producción en el espacio físico propio, dentro de la misma ciudad. La venta se realizaría, en un primer momento, a consumidores finales directamente y a través de almacenes de bebidas o bares. La propuesta innovadora es educar a los

---

<sup>2</sup> El análisis de los recursos humanos se limitó a hacer mención a las tareas básicas, llevadas a cabo por los mismos impulsores del proyecto.

clientes para que el momento de probar cerveza artesanal deje de ser una situación excepcional.

## 9.2 Análisis de mercado

### 9.2.1 PESTEL

Esta herramienta para la planificación competitiva permite realizar un análisis del macro-entorno en el que se encuentra ubicado el proyecto a nivel político, económico, social, tecnológico y legal:

**Variables POLÍTICAS:** Actualmente el entorno político en el país presenta inestabilidad debido al proceso electivo que tomará lugar a fines de este año. Estas épocas se caracterizan por un aumento excesivo del gasto público. El diario *La Nación* reveló que en el primer trimestre de 2015 hubo un aumento de más del 40% en el gasto público acumulado respecto del 2014, y según el diario *El Cronista*, un contexto inflacionario y recesivo lleva a una reducción en el nivel de consumo.

Actualmente, el país está mayormente conformado por Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), ya que representan el 99,6% del total de unidades económicas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado, según estableció Horacio Roura, actual Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Industria y Turismo de la Nación. Para este sector existen variadas políticas para beneficiarlo, las cuales pueden encontrarse en la página oficial del gobierno. Sin embargo, una encuesta realizada por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) a 300 industrias pequeñas y medianas, reveló que el 57,4% de las empresas que necesita crédito lo obtiene fuera del sistema financiero, en condiciones más desventajosas. Esto constituye una gran traba para el desarrollo y crecimiento de Pymes.

**Variables ECONÓMICAS:** El entorno económico de Córdoba y Argentina en la actualidad presenta altos niveles de inflación, no reconocidos oficialmente por el gobierno. Esto puede observarse en el hecho de que la inflación para el año 2014, según el Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INDEC), fue de 23,9% mientras que la consultora privada Elypsis estimó la misma en 37%. En este sentido, el Licenciado en Economía Gabriel Leandro (2002) afirmó que la inflación en un país produce desconfianza en los consumidores, junto a distorsiones en la planificación y la toma de decisiones por parte de las empresas.

Según el diario *La Nación*, no se esperan en el corto plazo soluciones claras a los altos índices de inflación, principalmente debido a la política monetaria expansiva que se está llevando a cabo. También afirma que debido a que para el año 2016 asumirá un nuevo gobierno, se esperan cambios graduales y shocks a nivel económico que ayuden a los empresarios que están esperando en invertir.

La carga fiscal en la producción y venta de cerveza artesanal presentó grandes aumentos en los últimos años. Debido a los efectos adversos que las bebidas alcohólicas presentan en las personas, es que el gobierno las considera un “mal” para la sociedad y les imponen cargas fiscales altas para desincentivar su consumo. Según la Ley Impositiva Anual de la Provincia de Córdoba, el impuesto a los ingresos brutos corresponde a un 4,75% y los impuestos internos aplicables a la cerveza corresponden a un 4% sobre la base imponible, acorde a la Ley 23.871. Por último, el Impuesto a las Ganancias, un impuesto que afecta a personas físicas que superan un cierto piso de salario y a todas las empresas, establece que un 35% de las ganancias deben ser depositadas al fisco. Este conjunto de impuestos afecta negativamente a los productores, ya que los mismos se sienten desmotivados a aumentar la frontera de posibilidades, debido a la especulación que se tiene acerca de los impuestos a recibir o, como se dijo anteriormente, debido a la inestabilidad política que el país atraviesa.

**Variables SOCIALES:** La preferencia por las bebidas artesanales es una de las tendencias de consumo observadas en toda Latinoamérica, según revela la consultora Euromonitor Internacional. Según esta fuente, en Argentina se observó un crecimiento en el consumo per-cápita de cerveza que en los últimos veinte años ascendió a 44,7 litros anuales. En lo que respecta al consumo de cerveza artesanal dentro del país se puede observar un crecimiento continuo: las cervezas agrupadas en el segmento “Premium” hoy representan el 18% de la producción, cuando en el 2003 alcanzaban sólo el 4%. Por otro lado, la Licenciada Amalie Ablin (2014), en su informe sectorial referido al Mercado de la Cerveza de Argentina, estableció que el crecimiento del mercado de cervezas artesanales es de un 20% anual.

Lo que los productores de cerveza artesanal intentan captar es el actual comportamiento que los “amantes” de esta bebida manifiestan, tales como explorar variedades, buscar nuevos sabores y ser más sofisticados a la hora de elegir qué tomar. Estas cualidades están siendo cada vez más aprovechadas y esto se manifiesta en las más de 730 fábricas que actualmente existen en el país, según datos secundarios recolectados (Ver anexo 1).

**Variables TECNOLÓGICAS:** Un fenómeno que se observa en este mercado es la gran cantidad de información que se comparte referida al proceso productivo. Los datos consisten en una serie de pasos de baja complejidad con una inversión pequeña. Esto incentiva a la puesta en marcha de pequeñas plantas productivas, tanto para consumo personal como para la venta. Los pasos están difundidos en sitios webs y también en eventos que convocan un gran número de pequeños productores (encuentros, degustaciones, competencias, producciones públicas) de todo el país. En esas instancias es posible generar medios de comercialización, también una amplia red de contactos para la obtención de insumos y tecnologías, y la adquisición de nuevas y mejores técnicas apropiadas para mejorar el producto propio.

Un importante aporte en lo que se refiere a materias primas proviene del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, centro “INTI - Cereales y Oleaginosas”. Este Instituto desarrolla, desde diciembre del año 2013, un proyecto junto a productores del sector para resolver necesidades técnicas, prestar financiación y mejorar los eslabones de la cadena de producción y comercialización de la cerveza artesanal. También diseñó una planta piloto para producir y desarrollar nuevas maltas. Este proyecto incluye el estudio genético de la malta y lúpulo, lo cual implicaría una mejora en la calidad del producto gracias a una mejor materia prima y, en consecuencia, un crecimiento del mercado.

**Variables LEGALES:** La actividad de elaboración de cerveza en la ciudad de Córdoba está contemplada en la ordenanza 8.144 relacionada al Comercio e Industria de la Alimentación, en donde se encuentran establecidas las principales normas referidas a las habilitaciones municipales, los productos alimenticios, los procedimientos, los controles bromatológicos y las disposiciones generales para fábricas y comercio de alimentos.

Por otro lado, el marco legal al cual están sometidos específicamente los cerveceros artesanales incluye normativas aplicables a la cerveza en cuanto a producto, los envases y a su etiquetado, los impuestos especiales que gravan a la cerveza y relativos a la seguridad e higiene. Estos conceptos se incluyen en el Código Alimentario Argentino, en su capítulo XIII (Bebidas fermentadas), artículo 1.082. Al momento de habilitar legalmente la planta productiva y el local de expendio de la cerveza artesanal, es importante cumplir con los requisitos establecidos por la Dirección de Habilitación de Negocios de la municipalidad de Córdoba. Cumplimentados estos requisitos, se podrá obtener la habilitación por cinco años, debiendo el Certificado Habilitante ser renovado anualmente conforme con la Ordenanza Tributaria Municipal y teniendo en cuenta la posibilidad de una inspección sorpresa que certifique que el local mantiene el cumplimiento de normas exigidas.

La ordenanza municipal 12.052, en su artículo 49, enumera los requisitos necesarios para obtener la habilitación para establecimientos dedicados a la fabricación de gaseosas y no gaseosas, jugos, agua y soda. Entre los requisitos se puede destacar como críticos la obtención de carnets sanitarios expedidos por la Dirección de Medicina Preventiva, el certificado de autorización del agua para fines industriales y los distintos requisitos de infraestructura, enumerados en el inciso “m” del citado artículo.

Por último, el emprendimiento debe seguir un proceso de trámites para constituir la empresa bajo la personalidad jurídica, que esté contemplada en la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales. El primer tipo de sociedad planteado es el de una sociedad de hecho, la cual no necesita de la inscripción, por lo que no implica gastos constructivos de la misma y la generación de un CUIT es sumamente simple en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) ya que requiere solamente el DNI de los socios. La carga impositiva no recae sobre la empresa sino sobre cada uno de los socios y esta puede ser una ventaja en un principio, ya que la carga impositiva será menor. Desde luego, la empresa no posee personería jurídica, lo que conduce a que cada socio responde ilimitadamente por las deudas, poniendo a disposición de la empresa su patrimonio. De todas formas, a medida que la empresa crezca y pueda llegar a afrontar todo tipo de gastos de inscripción y personería jurídica, se determinará si es conveniente constituirse como Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Anónima.

### **9.2.2 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

Esta herramienta permitió diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas del mercado. El objetivo principal es establecer si la industria es atractiva o no competitivamente.

Rivalidad entre vendedores competidores: Los competidores que afectan de manera directa al negocio son aquellos productores de cerveza artesanal que realizan su producción con fines de lucro. De acuerdo al relevamiento de fábricas ubicadas en el país, se afirma que existen 5 competidores directos en la ciudad de Córdoba y 57 en la provincia (Ver anexo 1).

Porter (2008) establece que las **industrias fragmentadas** son aquellas que están pobladas de cientos, o miles de Pymes, donde se puede observar la ausencia de líderes de mercado que posean una participación mayoritaria o que gocen del reconocimiento general de los compradores. Los actuales productores de cerveza artesanal conforman un claro ejemplo de industria fragmentada ya que, si el número de competidores se incrementa, el nivel de rivalidad no se eleva sino que se mantiene constante debido a la

gran cantidad de nichos insatisfechos que le otorgan un lugar en el mercado a cada nuevo actor. Además, este mercado se encuentra en expansión, lo que vuelve innecesario cualquier tipo de acción que implique un ataque entre los actores.

También puede observarse el hecho de que no existen compañías grandes que absorban a las pequeñas en pos de abarcar todo el mercado. Por último, los consumidores de cerveza no tienen conductas de fidelidad a una marca, sino más bien lo contrario: el de buscar constantemente probar nuevas. Esto es así ya que más del 45% de los encuestados no conoce ninguna marca de cerveza artesanal.

Por todo lo anteriormente expresado se puede concluir que la rivalidad entre competidores es baja.

Nuevos actores potenciales: La cantidad de candidatos para entrar a este mercado es alta ya que las barreras de entrada son relativamente bajas y pueden saltarse sin dificultad: existe un bajo requisito de capital, no hay preferencias de marca por parte de los consumidores y los procesos de fabricación son compartidos por páginas web y cursos presenciales. A su vez, la demanda de los consumidores se encuentra en crecimiento, lo que motiva a estos nuevos actores (dentro de los cuales se ubica el emprendimiento planteado) a tomar una parte de esa demanda para ofrecer el producto, ya que los actuales productores se encuentran incapacitados a responder a ese incremento en la demanda, debido a la dificultad de ampliar la red de distribuidores o minoristas más allá de la ciudad donde esté ubicada la fábrica.

De acuerdo a esto, se establece que la amenaza de nuevos actores dentro del mercado es alta.

Compañías de otras industrias que ofrecen productos sustitutos: El producto sustituto de la cerveza artesanal por excelencia es el vino casero, seguido por las bebidas blancas, y por último bebidas sin alcohol como jugos o gaseosas. El análisis estará centrado en los vinos, ya que son el sustituto directo y, en consecuencia, el que más atención merece tener al iniciarse en el mercado.

Para evaluar el grado de amenaza de este producto se acudió a fuentes de datos secundarios en internet, donde se recopiló la cantidad de lugares que venden vino casero en la provincia. Los resultados del relevamiento muestran que en la provincia cinco lugares se dedican a esta actividad, siendo sólo dos los ubicados en la ciudad de Córdoba. Esto implica que el vino casero no cuenta con gran disponibilidad de puntos de venta, sino lo contrario. Sin embargo, no se debe descuidar la idea de que la cerveza artesanal es un bien perecedero y que los costos de cambiar entre cerveza y vino artesanal no son altos.



Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, se considera que la presión competitiva que ejerce el vino casero como producto sustituto es relativamente baja.

Poder de negociación de los proveedores: Porter (2008) afirma que *“las relaciones con el proveedor representan una fuerza competitiva débil o fuerte dependiendo de si los proveedores principales ejercen un poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor”*.

De acuerdo a los datos secundarios obtenidos del sitio web [cerveceroscaceros.com](http://cerveceroscaceros.com), donde se agrupan los proveedores de insumos y maquinarias para producir cerveza en el país, se pudo determinar que en la ciudad de Córdoba existe actualmente sólo un proveedor: CIBART. Éste es quien actualmente concentra toda la demanda de insumos de los productores de la ciudad, en particular aquellos que practican la producción de cerveza como un pasatiempo. Incluso un productor de la ciudad de Mina Clavero confirmó que se abastece del proveedor CIBART. El dinero ahorrado por adquirir los insumos en la provincia de Buenos Aires es menor que los gastos de traslado hasta su planta. Es decir, el costo del flete para pequeños productores de Córdoba anula la posibilidad de adquirir insumos en otras provincias.

En conclusión, la capacidad de negociación con el proveedor es mínima. Esta situación podría mejorarse sólo si la producción realizada alcanza un punto de corte, donde los costos de adquisición y traslado de los insumos en otra provincia son menores que los precios dados para estos insumos en Córdoba por CIBART.

Poder de negociación de los compradores: La última de las cinco fuerzas muestra si los compradores de este producto tienen el suficiente poder de negociación para obtener una ventaja en términos de precios y otras condiciones de venta. La conclusión en este caso es que los compradores tienen un poder moderado, basándose en las siguientes circunstancias:

Por un lado, los bajos costos de cambiar de marca contribuyen a que el poder de los compradores sea mayor. A su vez, la cantidad consumida por año de este producto en promedio no es elevada: sólo un 30% de los encuestados consume cerveza artesanal más de diez veces por año, lo que implica un esfuerzo de venta mayor por parte del vendedor para lograr incrementar la demanda en su producto. Por otro lado, los compradores no conocen en detalle información acerca del costo de producción o el precio de venta razonable. La encuesta realizada arrojó como resultado que un 39% de los consumidores considera que el precio más razonable a pagar por 500 cm<sup>3</sup> de cerveza artesanal es de \$30, y otro 24% cree que el precio debería ser \$50. Esta asimetría refleja

que los consumidores desconocen el precio adecuado por consumir cerveza artesanal, colocando a la empresa en una situación desfavorable.

En síntesis, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter demostró que el mercado de cervezas artesanales se basa en una industria fragmentada en el que los productores tienen la posibilidad de insertarse en un entorno de baja competitividad, donde cuentan con un mercado en expansión. A pesar de recibir una presión competitiva relativamente baja por parte del vino casero, como producto sustituto directo, el actual monopolio del proveedor CIBART en la ciudad de Córdoba obliga a los fabricantes locales de cerveza artesanal a producir en grandes volúmenes para hacer frente a la desventaja del alto costo. La primera estimación sugiere que el emprendimiento a desarrollar tiene que buscar un modelo de negocio que blinde a la empresa de la mayor cantidad posible de presiones competitivas y emprender acciones calculadas para producir una ventaja competitiva sustentable.

### **9.2.3 Análisis atractivo-competitividad**

Según Lambin (2003), en la matriz atractivo-competitividad se analiza la posición de una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) con respecto a dos factores: el atractivo del mercado (externo) y la competitividad de la unidad de negocio (interno). En primer lugar se definieron 5 variables para cada factor, asignándole una ponderación a cada una, de manera tal que sumadas entre sí compongan el 100%. A continuación se calificó a cada variable con un peso relativo, que surgió de la opinión de los productores entrevistados, las encuestas realizadas, y de la percepción de los ejecutantes del presente trabajo. La calificación comprende valores que van de 1 a 5 de acuerdo a si es débil, moderada o alta respectivamente.

Los valores obtenidos en las tablas de atractivo y de competitividad (Ver anexo 4), dan como resultado el punto [3,35; 2,55]. Estas coordenadas se ven reflejadas en el siguiente gráfico. En éste se pueden observar 9 cuadrantes, dónde cada uno determina la estrategia a implementar dependiendo las coordenadas obtenidas según el análisis de los dos factores. La UEN, en este caso, se encuentra en el cuadrante Crecimiento/Inversión<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Las dimensiones del punto son a modo ilustrativo.



Esto quiere decir que, si bien la competitividad de la UEN es media, a través inversiones selectivas se puede alcanzar un nivel alto. A su vez, este mercado presenta características de crecimiento donde resulta atractivo, tanto para las unidades de negocio existentes como para los nuevos participantes.

### 9.2.4 FODA

Habiendo conocido las variables externas que afectan a este mercado (PESTEL) y las internas del mismo (5 Fuerzas de Porter) se puede determinar que la matriz FODA está constituida de la siguiente forma:

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un espacio físico apto para instalar la planta.</li> <li>• Know-how del proceso de fabricación por parte de los emprendedores.</li> <li>• Posibilidad de adquirir la materia prima en la misma ciudad.</li> <li>• Conocimientos académicos en materia de administración de empresas.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento escaso de los segmentos del mercado.</li> <li>• Dependencia de un único proveedor.</li> <li>• Calidad del producto media-baja en relación a la competencia.</li> <li>• Especialización acotada en variedades de producción.</li> <li>• Limitación financiera.</li> </ul>
---	--

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Creciente demanda de la cerveza artesanal.</li><li>• Bares de la ciudad como medios de comercialización, en las zonas de Nueva Córdoba, Cerro y Alta Córdoba.</li><li>• Negocios en marcha que puedan utilizar la cerveza como complemento al suyo: picadas, delivery de comidas o regalos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exigencias impositivas elevadas.</li><li>• Contexto de inestabilidad política.</li><li>• Leyes estrictas respecto al consumo de bebidas alcohólicas en la vía pública.</li><li>• Dificultad de financiamiento.</li><li>• La demanda del producto, por el momento, es estacional.</li><li>• Concepto de cerveza artesanal relacionado al turismo y no consumo habitual.</li></ul>

### 9.2.5 Segmentación de Mercado y estrategias

En la segmentación se tuvieron en cuenta las variables actitudinales y comportamentales como nivel de consumo, la preferencia entre los tipos de cerveza (artesanal, industrial o indiferente) y las características más notables de esta. Se hizo uso del programa *Dyane4* para el procesamiento de los datos relevados en las encuestas. En primer lugar se realizó un estudio de cluster sobre la preferencia de los atributos que se consideran más importantes (última pregunta de la encuesta. Ver anexo 2). El análisis de cluster fue de conglomerado por el algoritmo de K-Medias, utilizando los seis atributos: Innovador, Calidad, Moderno, Económico, Sabroso/Rico y Accesible.

La cantidad de cluster a formar fue de tres (Ver anexo 5), quedando constituido de esta forma:

**Grupo 1:** Este clúster está conformado por 46 elementos, donde los atributos predominantes corresponden a Calidad y Sabroso/Rico.

**Grupo 2:** El segundo cluster está conformado por 26 elementos, donde los valores medios más altos corresponden a los atributos Innovador, Moderno y Sabroso/Rico.

**Grupo 3:** El último clúster contiene 13 elementos y los valores medios predominantes son Económico y Accesible.

Una vez conformados los grupos, esta nueva variable (Perteneencia a grupo) se incluyó en un estudio factorial de correspondencia junto con las variables Hábito (Pregunta 6) y Preferencia (Pregunta 8). Tomando Preferencia como variable independiente y las demás como variables dependientes, el análisis factorial muestra en un gráfico la relación entre las tres con un nivel de correspondencia del 94,36% en el eje 1, definiéndolo entonces

como Hábito de consumo. El eje 2, explica en un 5,64% de correspondencia la relación entre variables, por lo cual no se consideró relevante. La variable que explica el eje 2 está dado por la Pertenencia a grupos (Ver anexo 6).

Teniendo en cuenta la correlación entre las variables, se forman 3 clases de consumidores identificados en los siguientes segmentos:

**Expertos:** consumidores que prefieren la cerveza artesanal, poseen un nivel alto de consumo anual y consideran a la calidad y el sabor como variables más relevantes del producto.

**Desconocedores:** consumidores con poco o ningún volumen de consumo de cerveza artesanal, prefieren las cervezas industriales y se enfocan en aspectos innovadores y modernos como más relevantes.

**Potenciales:** son los consumidores que se mantienen indiferentes al momento de elegir una cerveza, con un nivel medio de consumo y pendientes del precio y la accesibilidad de la cerveza al momento de elegir.

Una vez realizada la segmentación del mercado, se decidió implementar una estrategia con foco en el segmento de consumidores Expertos y Potenciales. En cuanto al segmento Desconocedores, en el corto plazo no será tomado en cuenta para las decisiones estratégicas, debido a los altos costos que implican captar clientes con estas características. Aun así no debe perderse de vista que este último segmento conforma un nicho no cubierto plenamente por la oferta.

## **9.2.6 Estudio de Demanda**

### **9.2.6.1 Estimación Demanda Actual**

Kotler (1997) define a la demanda de un mercado como el volumen total que compraría un grupo de clientes definidos, en un área geográfica, dentro de un entorno de marketing dado. En la determinación del nivel de demanda actual se tuvieron en cuenta los siguientes datos:

Por un lado, el nivel de población de la ciudad de Córdoba mayores de 20 años: según el Censo realizado por el INDEC en el año 2010 este número ascendía a 904.131 personas. Por otro lado, el nivel de consumo de cerveza per cápita. La secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación estimó que para el año 2013 el consumo per cápita de cerveza de una persona era de 44,7 litros anuales. Si a su vez se tiene en cuenta el porcentaje que representa el segmento de la cerveza artesanal dentro del mercado de la cerveza, que según la misma fuente corresponde a sólo un 5%, el consumo per cápita por persona ascendería a 2,23 litros anuales.

Según datos secundarios, obtenidos de un informe de elaboración propia, se estima que en promedio, el crecimiento poblacional de la ciudad de Córdoba aumentó en un 0,38% anual desde el año 2001 hasta el 2010. Actualizando el nivel de población de 2010 por esta tasa de crecimiento (suponiendo la misma constante) el nivel de población mayor de 20 años estimado para el año 2015 es de 921.268 personas:

CENSO 2001	CENSO 2010	Crecimiento inter-censo	Promedio de crec. anual	Crec. de 2010 a 2015
1.284.582	1.329.604	3,39%	0,38%	1,90%

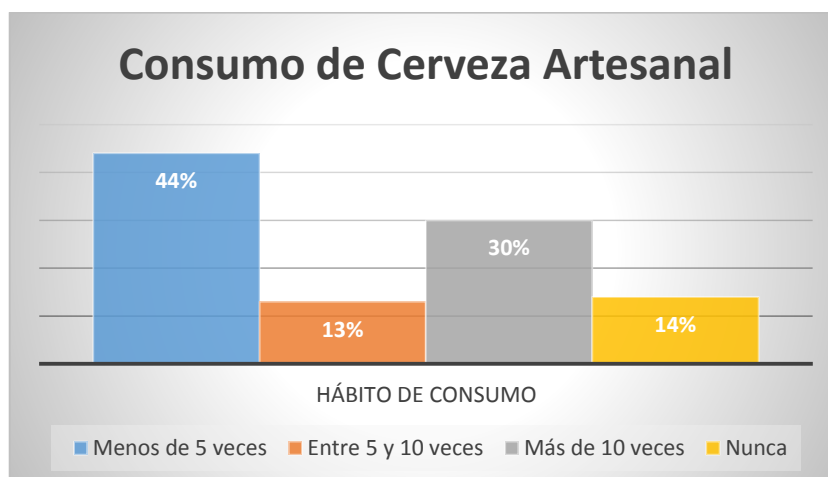
Personas mayores de 20 años según Censo INDEC 2010	904.131
Crec. estimado de 2010 a 2015 en la ciudad de Córdoba	1,90%
Nivel poblacional estimado en la Ciudad de Córdoba año 2015	<b>921.268</b>

Teniendo en cuenta estos dos aspectos, la demanda actual del mercado está dada por:

$921.268 \text{ personas} \times 2,23 \text{ Litros per cápita} = \mathbf{2.054.427 \text{ litros}}$
--

Este primer acercamiento a la demanda del mercado actual presenta un escenario conservador, ya que se estima una tasa de crecimiento poblacional constante y un nivel de consumo de cervezas artesanales sostenido a lo largo del tiempo.

Un segundo método para estimar la demanda en este mercado se basa en un análisis más específico realizado a través de los resultados obtenidos en las encuestas. Para esto también fue necesario tener en cuenta el nivel de la población definido anteriormente obtenido por el INDEC, considerando el crecimiento poblacional estimado por la Municipalidad de Córdoba en 0,38% anual. El hábito de consumo estimado de los encuestados arribó a los siguientes resultados:



Tomando estos porcentajes para el nivel de la población y multiplicándolos por la cantidad de veces que consumen en el año se obtienen los siguientes resultados.

<b>Porcentaje</b>	<b>Hábito (veces)*</b>	<b>Población</b>	<b>Veces totales</b>
44%	3	406.187	1.421.654
13%	8	118.844	1.010.170
30%	13	277.394	3.606.118
14%	0	118.844	-

Total: **6.037.943** veces por año.

\*el valor correspondiente al hábito de consumo está dado por el valor medio del intervalo

Si ahora se desea determinar la cantidad en litros, se debe tener en cuenta que el número de veces que se consume cerveza artesanal está representado por el consumo de una botella de 330 cm<sup>3</sup>, ya que esta es la manera más común de comercializar el producto.

Así, multiplicando el total de veces por año por 0,33 (1.000 cm<sup>3</sup> / 330 cm<sup>3</sup>) obtenemos el siguiente resultado:

6.037.943 veces al año x 0.33 litros = <b>1.992.521</b> litros por año
--

Se puede observar que a pesar de la diferencia entre los dos métodos elegidos para calcular la cantidad de litros, el resultado obtenido con ambos es bastante aproximado. Esto indica que la distribución de los hábitos de consumo obtenidos mediante la encuesta es coherente con la realidad.

### **9.2.6.2 Estimación Demanda Potencial**

Kotler (2007) también define el concepto de demanda potencial como el límite al que se acerca la demanda del mercado, a medida que los gastos en marketing de la industria aumenten. La estimación de la demanda potencial estará dada por el valor total de consumo de cerveza per cápita. Es decir, el nivel al cual todos los posibles consumidores de cerveza existentes en el mercado, se convierten en consumidores efectivos del producto. Si se considera que el consumo actual de cerveza se concentra en solo

consumo de tipo artesanal, el consumo per cápita de cerveza artesanal sería de 44,7 litros por año. Considerando el nivel poblacional de personas mayores a 20 años (mencionadas en el apartado 9.2.6.1) se obtiene la demanda potencial como:

921.268 personas x 44,7 Litros per cápita = <b>41.180.679,6 Litros</b>
--

La demanda potencial representa un nivel de demanda total dado por el mercado. Es una tendencia, de manera tangencial ya que nunca se va a llegar a satisfacer al 100%. Existe una gran diferencia entre la demanda actual y la potencial, lo que implicaría elevadas inversiones en marketing y la realización de numerosas acciones por parte de los productores para alcanzar esos niveles.

### **9.3 Plan de Marketing**

La estrategia a seguir corresponderá a la de una penetración en el mercado para el corto plazo, definida por Ansoff (1988) como *“aquella que consiste en aumentar las ventas con los productos actuales en el mercado actual, actuando con un marketing más agresivo.”*

#### **Producto**

El producto a comercializar es la cerveza artesanal. Se utilizarán dos tipos de envase para este producto. El primero son botellas de vidrio color marrón de 330 cm<sup>3</sup>, que serán utilizadas para la venta al público directa. El segundo apunta a la comercialización del producto en comercios tales como bares o restaurantes. Se trata de barriles de acero con capacidad de 50 litros, que poseen una salida para que pueda ser servido en choperas.

La variedad de cerveza artesanal a fabricar los primeros cuatro trimestres será el estilo **Golden Ale**. Este tipo de cerveza es de color dorada y turbiedad leve, acompañada de una carbonatación media. Posee aromas florales con dejos a cítricos y un dejo de levadura. Su sabor es refrescante y ligero.

La botella llevará una etiqueta que exhiba la marca, junto con su graduación alcohólica y las exigencias legales pertinentes. El producto irá acompañado de un pequeño folleto en el cuello de la botella donde explique de manera resumida el proceso de elaboración de la cerveza y las propiedades que la diferencian de una industrial (sabor, textura, tipo de fermentación).

A partir del quinto trimestre, se adicionan dos estilos más que acompañarán a la cerveza Golden Ale, estas son Stout (Negra) y Pilsen (Roja). De esta manera, se amplía la cartera de productos para competir con los distintos tipos de cerveza industrial.



Respecto a la marca, la misma deberá ser atractiva al consumidor, una palabra fácil de recordar y relacionada a la tradición alemana de producción de cerveza. En cuanto a la tipología y colores de la etiqueta, la primera deberá ser con preferencia estilos antiguos o tradicionales, y la segunda se utilizará colores fuertes predominando el amarillo, rojo y negro.

El producto también puede comercializarse como complementario de algunas comidas. Los resultados de las encuestas demostraron que las comidas con las que más se desea compartir una cerveza artesanal son pizzas (34,68%) y picadas (29,03%). A través de convenios con empresas vendedoras de los productos mencionados se colocará la cerveza artesanal como producto complementario.

### **Precio**

Según la encuesta realizada a consumidores, un 37% de ellos pagaría \$30 por 500 cm<sup>3</sup> (pinta) de cerveza artesanal. Esto resulta notablemente menor al precio actual del mercado de \$55 por 500 cm<sup>3</sup>. A su vez, el precio de las botellas de 330 cm<sup>3</sup>, en el mercado se encuentra entre los \$35 y los \$45. El bajo nivel de precio que el cliente está dispuesto a pagar puede ser resultado de no percibir correctamente los atributos del producto que lo diferencian de la cerveza industrial. Por este motivo, para la estrategia de penetración de mercado será imprescindible iniciar con un precio bajo.

De acuerdo a lo recién planteado, el precio de lanzamiento por una botella de 330 cm<sup>3</sup> de Golden Ale será de \$30, con el objetivo de apoderarse de una cuota significativa de mercado en el corto plazo. Por otro lado, los 50 litros se venderán a un precio de \$1.500: aquí es donde se utilizarán los barriles de acero, en carácter de envases retornables.

Ante la pregunta por la decisión de un qué podría comprar un consumidor promedio, un 88,1% eligió entre las opciones “La cerveza industrial” (41,9%) y “La cerveza artesanal solo si vale lo mismo” (46,2%). Este resultado demuestra que el consumidor percibe el producto más cercano a un bien preferencial que a uno de consumo cotidiano como lo es la cerveza industrial.

### **Plaza**

La distribución de la cerveza artesanal será de tipo intensiva. Para llegar a la mayor cantidad de puntos de venta, se hará uso de varios canales de distribución como almacenes de bebidas alcohólicas, bares, restaurantes, venta directa a través de internet, participación en fiestas y eventos privados. A su vez, una asociación con las empresas de venta de picadas y pizza a domicilio permitirá introducir el producto en situaciones cotidianas, llegando a más clientes en mayores momentos.

La distribución se realizará por los mismos emprendedores del negocio, sin hacer uso de empresas de terceros. De esta forma se reducen los costos y se logra tener un mayor contacto con el cliente, pudiendo generar más niveles de satisfacción.

La localización de la distribución se enfocará en primer lugar al barrio Nueva Córdoba, debido a la gran presencia de consumidores potenciales presentes diariamente. En el mediano plazo, se ampliarán los canales de distribución hacia los barrios Cerro de las Rosas y Alta Córdoba. Estas zonas se caracterizan por una alta presencia de locales comerciales, incluyendo bares y restaurantes.

### **Promoción**

Para la promoción del producto se recurre en primer lugar a los canales de bajo costo como publicaciones en redes sociales, página web propia o sitios de internet dedicadas a la cerveza artesanal. El boca en boca constituye un canal de bajo costo y mucha influencia por lo que se pretende generar altos niveles de satisfacción en los clientes. La repartición de folletos o el uso de carteles en la vía pública es una manera de llegar masivamente a los consumidores potenciales, y a su vez posee un bajo costo respecto a su alcance. Los folletos y carteles contendrán imágenes del producto con información acerca del mismo, con el fin de incentivar al consumo y mostrar los puntos de venta donde se puede encontrar esta cerveza.

Además de usarlo como medio de publicidad para incentivar el mayor consumo, el folleto que se adiciona al producto constituye un canal para educar al consumidor.

## **9.4 Plan Operativo**

En el inicio de la implementación del proyecto, se comenzará con la compra de las maquinarias, instrumentos y materias primas necesarias para la producción del volumen inicial de 200 litros mensuales, con el objetivo de lograr un producto de calidad y atractivo necesario para insertarlo en el mercado. Se comprará en primer lugar al proveedor local pero no se descartarán análisis de costos por la adquisición de insumos en otras provincias. Los impulsores de este proyecto serán los que llevarán a cabo las tareas de compras y producción. Esta última será llevada a cabo en el espacio físico con el que se cuenta.

Con la realización de degustaciones a productores locales y clientes experimentados se implementarán los cambios necesarios para lograr un producto homogéneo y agradable al cliente. A su vez se participará en competencias provinciales y nacionales de cerveza

artesanal. Esto ayudará a generar una red de contactos con diversos productores y hacer conocida la marca.

Dado que el proceso productivo dura aproximadamente un mes (28 días), donde la mayor parte de este el producto se encuentra estacionado, se procederá durante ese período al acondicionamiento del lugar, para el cumplimiento de los requisitos legales y, de esta manera, obtener la habilitación legal del local.

El siguiente paso a llevar a cabo será la promoción del producto. Durante un mes se realizará entrega de folletos y colocación de carteles en la vía pública. También se comentará la nueva propuesta a posibles compradores, para que se animen a probar el producto y transmitan su experiencia a otros clientes potenciales. Durante este paso también se abrirán los canales virtuales de comunicación como redes sociales y páginas web donde se expondrán imágenes del producto, información acerca del mismo e información de interés respecto a la cerveza artesanal.

Una vez que se cuente con un producto adecuado para la estrategia y una llegada a los consumidores por medio de los canales de comunicación mencionados, se procederá a aumentar el nivel de producción y a iniciar relaciones comerciales con empresas de venta de picadas y pizzas para hacer llegar el producto a nuevos consumidores. Se estima que esta última etapa durará aproximadamente 60 días.

Cuando el producto esté insertado en el mercado, las acciones a seguir serán las de fortalecer la estrategia de penetración mencionada anteriormente, mejorando los canales de comunicación, ofreciendo un producto atractivo a un precio aceptable y accesible para cualquier consumidor que lo desee.

En materia de recursos humanos, el proceso productivo será llevado a cabo en su totalidad por los impulsores del proyecto. Esto es así ya que en un principio el proyecto no demanda una fuerte presencia de mano de obra. La línea de producción está establecida para ser asistida por una o dos personas en cuanto a tareas de control de temperatura, densidad, conexiones entre las ollas y la calidad del producto durante el proceso. Para dividir las tareas y responsabilidades se definieron dos importantes áreas dentro de la empresa: producción y compras por un lado, y ventas y distribución por el otro. Por último, en materia legal y contable se contratará a personal externo.

## **9.5 Plan Financiero**

Desarrollar un Plan Financiero define la viabilidad económica del emprendimiento que, según Sapag Chain (2008), es una de las tres viabilidades que determinan el éxito o fracaso de un proyecto, junto a la legal y la técnica.

Para proyectar los flujos de fondos se realizaron los cortes de manera trimestral, ya que se corresponde con el Plan de Marketing definido (estrategia de penetración). Por otro

lado, se planteó un horizonte temporal de ocho trimestres, comenzando en el tercer trimestre de 2015 y terminando en el segundo de 2017. La principal razón es la inestabilidad política y económica presente en el país: ésta dificulta la planificación y toma de decisiones en el largo plazo.

Los flujos de fondos se constituyen de la siguiente manera:

	<b>Momento 0</b>	<b>3Trim 2015</b>	<b>4Trim 2015</b>	<b>1Trim 2016</b>	<b>2Trim 2016</b>
Ingresos		0	54.000	90.396	90.396
Venta de activos					
Costo Variable		0	(12.366)	(19.625)	(20.763)
Costo Fijo (Aj. x inflación)		(7.950)	(8.411)	(8.899)	(9.415)
Depreciación		(2.274)		(2.274)	
<b>Utilidad</b>		<b>(10.224)</b>	<b>33.223</b>	<b>59.598</b>	<b>60.218</b>
impuesto 35%		0	(11.628)	(20.859)	(21.076)
<b>Utilidad Neta</b>		<b>(10.224)</b>	<b>21.595</b>	<b>38.739</b>	<b>39.142</b>
Depreciación		2.274	0	2.274	0
Inversión	(11.370)		(2.328)	(2.463)	(2.605)
<b>Flujo de fondos</b>	<b>(11.370)</b>	<b>(7.950)</b>	<b>19.267</b>	<b>38.550</b>	<b>36.536</b>

	<b>3Trim 2016</b>	<b>4Trim 2016</b>	<b>1Trim 2017</b>	<b>2Trim 2017</b>
Ingresos	269.018	269.018	525.393	525.393
Venta de activos	9.000			
Costo Variable	(59.895)	(63.369)	(117.695)	(124.522)
Costo Fijo (Aj. x inflación)	(9.961)	(10.539)	(11.150)	(11.797)
Depreciación	(9.619)		(9.619)	
<b>Utilidad</b>	<b>198.543</b>	<b>195.111</b>	<b>386.928</b>	<b>389.075</b>
impuesto 35%	(69.490)	(68.289)	(135.425)	(136.176)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>129.053</b>	<b>126.822</b>	<b>251.503</b>	<b>252.899</b>
Depreciación	9.619	0	9.619	0
Inversión	(48.096)	(2.605)	(2.757)	(50.886)
<b>Flujo de fondos</b>	<b>90.576</b>	<b>124.217</b>	<b>258.366</b>	<b>202.012</b>

El valor de los ingresos por venta es directamente proporcional a los litros producidos en cada trimestre (Ver anexo 7), donde el precio de venta por litro está dado por el producto de multiplicar por tres el precio de las botellas de 330 cm<sup>3</sup>, de acuerdo a la estrategia de precio del marketing mix. El precio está afectado a una inflación semestral, para mantenerlos constantes en cierta medida con el fin de captar más consumidores. El coeficiente aplicado proviene de datos secundarios, donde se tomó la inflación anual estimada por el FMI para el año 2016, según constató el diario *Ámbito Financiero*, y sirvió para hacer cálculos más precisos frente a los constantes aumentos de precios.

El costo variable se calculó según el tipo de cerveza a producir, también afectado a un coeficiente de inflación, pero de manera trimestral. Esto es así ya que el aumento de precios por parte del proveedor es un hecho que excede a la empresa, por lo cual es preferible asumir un comportamiento de aumento constante de precios en vez de subestimar costos. El costo fijo fue calculado en base a los gastos que no pueden distribuirse unitariamente entre cada litro de cerveza, también afectado por una inflación trimestral estimada (Ver anexo 8).

En cuanto a las inversiones, se planteó un escenario donde en el momento “cero” se realice la primera compra de maquinaria capaz de producir 100 litros de cerveza por ciclo. Esto permite que para el segundo trimestre se realicen dos producciones mensuales, logrando así la meta de 600 litros trimestrales.

Para el cuarto trimestre de 2016 (el quinto en el flujo de fondos) se prevé una segunda inversión en maquinaria, de manera que se pueda duplicar la producción por ciclo a 200 litros. Esta compra estará financiada en parte por la venta de la primera maquinaria adquirida en el momento cero.

A su vez, a partir del 4<sup>to</sup> trimestre de 2015 (el segundo en el flujo de fondos) se comienza a invertir gradualmente en barriles de 50 litros, para utilizarlos en la venta a bares y restaurantes. El precio de los barriles fue ajustado a la inflación trimestral estimada, de manera que a medida que pasa el tiempo, el costo del barril se va incrementando.

La depreciación de las maquinarias se realizó acorde a la Resolución Técnica N° 31, que indica que los bienes muebles tienen una vida útil de cinco años para su amortización, sin valor residual. Por lo que en los tres años fiscales en los que se proyectó el flujo de fondos se pudo hacer descuento de dos quintos del valor de cada maquinaria, a fin de poder disminuir la carga del impuesto a las ganancias.

Una vez obtenidos los flujos de fondos y a la hora de calcular el VAN se utilizó como tasa de corte 27,70%, calculado en base al modelo de valoración de los activos de capital (CAPM) (Ver anexo 9). El resultado fue positivo en \$122.951, lo que indica que el proyecto es rentable y conviene invertir en él. Como complemento a esta herramienta se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual determina qué tasa le da al proyecto un VAN igual a cero. El resultado muestra una TIR igual a 1,13. Esto garantiza que el cálculo de la tasa de corte tiene un margen lo suficientemente grande para estar seguros que el proyecto es rentable.

Otra herramienta importante a tener en cuenta fue el Período de Recupero, el cual demostró que antes de terminarse el segundo período del flujo de fondos la inversión inicial ya estaría cubierta. En otras palabras, en el año 2016 ya se habrían recuperado los fondos invertidos en el negocio.

## **10. Diagnóstico.**

El mercado de la cerveza artesanal en Argentina crece a un ritmo del 20% anual. Según el diario *Clarín*, representa el 0,6% del mercado de la cerveza, pero se estima que para el año 2016 llegará al dígito. Se puede definir al sector como uno de alto atractivo para los participantes, caracterizado por un gran flujo de información entre productores, bajo nivel de inversión inicial y una demanda creciente.

La situación política y económica actual que atraviesa el país genera inestabilidad, orientando las decisiones de los niveles de gobierno a aspectos como el gasto público. Esto deja de lado acciones tales como incentivos al sector industrial o de Pymes, lo que dificulta la toma de decisiones del sector privado por falta de información certera de carácter oficial, entre otros efectos. La inflación, a su vez, no permite un correcto reflejo de los costos reales en los productos y lleva a un desincentivo de la inversión.

Las dificultades legales presentes en la realización de cualquier emprendimiento se ven agravadas por ser un sector de producción y venta de bebidas alcohólicas, aspecto no tan estricto en otras zonas de la provincia o el país.

En la ciudad de Córdoba, la producción y venta de cerveza artesanal no se encuentra desarrollada ya que, a pesar de haber un gran número de competidores, el nivel competitivo no es alto. Sin embargo, la posibilidad de surgimiento de nuevos competidores es alta. Si bien la existencia de un único proveedor ejerce presión en cuanto a las compras, la investigación y desarrollo implementado por el INTI generará mayores accesos a las materias primas permitiendo una reducción en los costos.

Los consumidores no presentan amplios conocimientos sobre el producto o sus características, lo que lleva a una subestimación del valor que le otorgan al producto final, dificultando la correcta determinación del precio de mercado. El nivel de consumo es pequeño respecto al consumo de cerveza per cápita en el país. A pesar de esto, es posible segmentar a los consumidores en cuanto al hábito de consumo y las preferencias que tienen sobre la cerveza artesanal.

Con respecto a la Unidad de Negocio a establecer en el mercado de la ciudad de Córdoba, este tendrá un nivel medio de competitividad, que puede mejorar a través de inversiones selectivas. La estrategia más adecuada corresponderá a una estrategia de penetración con una fuerte inversión en marketing, para apoderarse de una cuota de mercado significativa en el corto plazo. La penetración consiste en diseñar un producto visualmente atractivo, sabroso y de calidad, a un precio accesible y estar presente en la

mayor cantidad de puntos de venta en la zona, con publicidad en la mayor cantidad de canales disponibles.

La inversión a realizar no presenta grandes inconvenientes ya que el período de recupero de la inversión inicial es de 2 trimestres (mediante una producción baja) y la rentabilidad del negocio es alta, presentando un VAN de \$122.951. La puesta en marcha del emprendimiento y la estrategia, cumpliendo con las exigencias legales y con un nivel de producción de 200 litros mensuales, tendrá una duración de no más de 2 trimestres considerando contingencias posibles.

## **11. Conclusiones y Recomendaciones.**

Bajo el marco metodológico planteado y el alcance definido previamente, se arriba a las conclusiones que hacen a las viabilidades comercial, operativa y financiera del emprendimiento de producción de cerveza artesanal en la ciudad de Córdoba.

El análisis externo del mercado demostró que existen barreras de entrada en variables políticas, legales y económicas. La inestabilidad económica, los procesos electorales y los largos trámites burocráticos necesarios para la realización de un emprendimiento dificultan la decisión al momento de introducirse en el mercado. En cuanto a variables tecnológicas y sociales, el emprendimiento encuentra fácil acceso ya que puede realizarse de manera sencilla y con maquinaria casera. Por otro lado, el consumo de cerveza artesanal está creciendo a una tasa del 20% anual.

El estudio de las fuerzas intervinientes en el micro entorno determinó que estas no ejercen fuertes presiones: el nivel competitivo del mercado es bajo, caracterizado por ser una industria fragmentada. La aparición de nuevos competidores es cada vez mayor, sin embargo esto se ve neutralizado por el aumento en la demanda, lo que permite que los actuales competidores no pierdan su cuota de mercado. La presencia de vino artesanal en la ciudad no es alta, por lo que no ejerce fuertes presiones a sustituir a la cerveza artesanal. La existencia de un único proveedor local dificulta las acciones de reducción de costos. Por último, los consumidores ejercen una presión moderada debido a su bajo conocimiento del producto que dificulta una correcta asignación del precio de mercado.

La utilización de herramientas más específicas, puede mejorar el análisis del impacto de las variables macro y microeconómicas, específicamente al mercado de la cerveza artesanal. Actualmente, se encuentra en desarrollo la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, la cual podrá constituir una fuente de información certera y actualizada.

El estudio de atractivo competitividad estableció un alto atractivo del mercado de la cerveza artesanal, dado por los factores de crecimiento e intensidad de la competencia. También reflejó una moderada competitividad del emprendimiento, gracias a los costos y la calidad del producto.

Teniendo en cuenta las herramientas utilizadas, se sostiene que la estrategia más adecuada a implementar es la de penetración de mercado, teniendo en cuenta un producto que pueda competir directamente con la cerveza rubia industrial; a un precio de \$30 siendo el precio adecuado para un 37% de los encuestados; una distribución intensiva en bares, almacenes, locales de venta de comida rápida y de manera directa en el barrio de Nueva Córdoba; y el uso de publicidad de amplio alcance y bajo costo como canales virtuales, folletos y carteles en la vía pública, complementado por la publicidad boca en boca.

El segmento más rentable lo constituyen los Expertos. Tienen conocimiento sobre los atributos distintivos de una cerveza artesanal y por lo tanto presentan un mayor nivel de consumo, pagando un mayor precio. El segmento Potenciales puede llegar a convertirse en expertos a través de una fuerte inversión en marketing sobre los atributos distintivos del producto. Debido a esto es que se enfocará la estrategia en los segmentos Expertos y Potenciales, dando una mayor eficacia a la misma.

Es recomendable en investigaciones posteriores hacer uso de la matriz BCG, la cual permitirá conocer las estrategias implementadas por los competidores, así también como las características de sus productos y el nivel de cuota de mercado que poseen.

El ciclo de producción tiene una duración de 28 días, donde la intervención de la mano de obra es mínima y corresponde mayormente al primer día del proceso (durante aproximadamente ocho horas). Los días restantes corresponden al proceso de fermentación del producto. Las tareas referidas a la habilitación del espacio físico para la planta productiva, comercialización del producto e inscripción en los organismos públicos demandarán un mayor tiempo, constituyendo una barrera importante para comenzar la producción y venta del producto de manera masiva. Estas se llevarán a cabo en el período que el producto se encuentra en proceso estacionario. Ya que el ciclo productivo es de larga duración, dificulta hacer frente a cambios repentinos en la demanda. Sin embargo, dependiendo de su calidad, el producto final puede ser almacenado por varios meses sin sufrir cambios en su sabor, permitiendo la generación de stock.

Con las encuestas realizadas se determinaron varios aspectos del cliente (Ver anexo 2): de las personas que prefieren la cerveza artesanal o le es indiferente (78,82%), el 49,25% desconoce porque las razones de su preferencia. Los momentos para el consumo del producto son variados predominando la celebración con amigos (32,82%).



Al momento de identificar tipos de producto, el 27,75% desconocía, sin embargo al sugerirle distintos tipos, el desconocimiento se redujo al 3%.

Se recomienda la realización de encuestas enfocadas en aspectos más específicos acerca del conocimiento del producto y la posición que ocupa en la mente del consumidor. Éstas permitirán conocer el rol que cumple la cerveza artesanal en el mercado y dará lugar a una segmentación más precisa.

La demanda actual del producto se encuentra cerca de los dos millones de litros anuales y presenta una tendencia creciente, esto es favorable debido a la presencia de una industria fragmentada y poco competidores en la ciudad de Córdoba. La demanda potencial del mercado se encuentra por encima de los 41 millones de litros anuales.

Si bien el nivel de consumo de cerveza artesanal es sólo de dos millones de litros anuales, el mercado puede ser segmentado teniendo en cuenta las características que para los consumidores representa un buen producto y sus hábitos y niveles de consumo.

La inversión inicial se encuentra dentro de la frontera de posibilidades de los ejecutantes del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) es de \$122.951, indica que si se respeta el cronograma de producción, el proyecto en cuestión es rentable. Es por esto que se concluye que este proyecto es viable financieramente.

Por último, se recomienda elaborar un análisis financiero basado en el planteo de tres escenarios incluyendo el optimista y el pesimista, calculando en cada uno de ellos el VAN, con el fin de determinar si el proyecto es viable financieramente aún en condiciones desfavorables.

## 12. Bibliografía

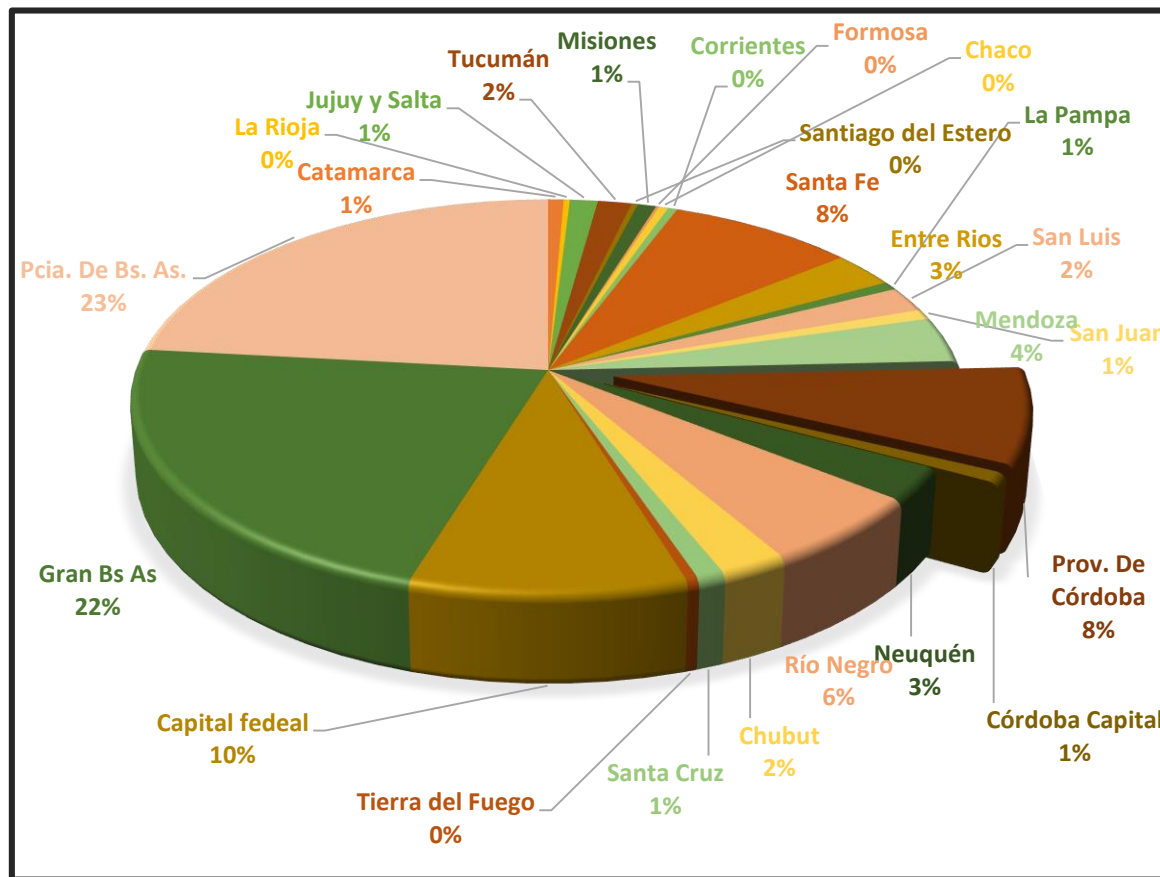
- Blanco, Javier (2015). Prevén cambios graduales en la economía para 2016. *La Nación*. <http://goo.gl/tD5xxI> Fecha de consulta: 05/04/2015
- Bustamante, S. & Dalto, V. (2014) Inflación, recesión y dólar fuerte, amenazas de la tranquilidad cambiaria. *El cronista*. Recuperado de <http://goo.gl/YF53T4> Fecha de consulta: 05/04/2015
- Cartas de los lectores (2015). Insostenible desborde del gasto público. *La nación*. Recuperado de <http://goo.gl/W1q1wf> Fecha de consulta: 15/06/2015
- Consultora Euromonitor Internacional (2013). Crece el consumo de cervezas artesanales en Latinoamérica. *Mundocerveza*. Recuperado de <http://goo.gl/MvQF6J> Fecha de consulta: 12/06/2015
- Díaz de Santos, S.(1988) *Estrategias de crecimiento* (1ª ed.) Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Franco, L. (2015) FMI: la Argentina seguirá estancada hasta 2017. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <http://goo.gl/YuVNKm> Fecha de consulta: 17/07/2015
- Ing. Agr. Tomasso, Juan Carlos (2013) Cebada Cervecera en la Argentina. *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*. Recuperado de <http://goo.gl/PoBoZv> Fecha de consulta: 11/12/2014
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015) Índices de Precios al Consumidor. Recuperado de <https://goo.gl/FA1vK1> Fecha de consulta: 09/07/2015
- Insumos para la fabricación de cerveza artesanal (2015). Proveedores. *Cerveceros Caseros*. Recuperado de <http://goo.gl/Xhkgdx> Fecha de consulta: 14/08/2015
- LAMBIN, Jean-Jacques (1997). *Marketing estratégico*. (3ª ed). Madrid: *McGraw-Hill*.
- Lazarte, Horacio (2012). La cerveza es la más consumida por los argentinos entre las bebidas alcohólicas. Consultora *Abeceb*. Recuperado de <http://goo.gl/77odCm> Fecha de consulta: 06/10/2015
- Levi Yeyati, Eduardo (2015). El 2014 cerró con una inflación anual del 37%, según cálculos privados. *iProfesional*. Recuperado de <http://goo.gl/AJw9MN> Fecha de consulta: 05/04/2015
- Ley N° 18.284. Ministerio de Salud de la Nación (1969) *Código Alimentario Argentino*. Recuperado de <http://goo.gl/CjOfGZ> Fecha de consulta 14/08/2015
- Ley N° 23.871 referida a los Impuestos. Título III, Capítulo VIII. *Cervezas*. Recuperado de <http://goo.gl/9RuLQf> Fecha de consulta: 14/08/2015

- Ley Provincial N° 10.250. Ley Impositiva Año 2015. Recuperado de <http://goo.gl/4uqbgO>  
Fecha de consulta: 09/05/2015
- Lic. Ablin, Amalie (2014). El Mercado de la Cerveza. *Área de Sectores Alimentarios - Dirección de Agroalimentos Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Recuperado de <http://goo.gl/VyJHoi> Fecha de consulta: 03/06/2015
- Lic. Leandro, Gabriel (2002). La empresa ante la inflación y la devaluación. *Aula de Economía*. Recuperado de <http://goo.gl/DREEs3> Fecha de consulta: 14/08/2015
- Ordenanza N° 8.144 Referida al Comercio e Industria de la Alimentación. Recuperado de <http://goo.gl/E4b6qA> Fecha de consulta: 10/08/2015
- Prensa CAME (2015). Piden mejoras en el financiamiento para Pymes. *El Santafesino*. Recuperado de <http://goo.gl/XY6ZbG> Fecha de consulta: 08/08/2015
- Roura, Horacio (2015). Las Pymes en el desarrollo de la economía argentina. *Informe Industrial*. Recuperado de <http://goo.gl/gxYVKe> Fecha de consulta: 19/05/2015
- Sala de Prensa (2013) Proyecto de INTI para cerveza artesanal. *DeMedios5*. Recuperado de <http://goo.gl/33rLai> Fecha de consulta 03/10/2014
- Santesmases Mestre, M., Sánchez de Dusso, F. & Kosiak de Gesualdo, G. (2004) *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- *Sapag Chain, N. (2007). Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. (1ª ed.). México: Pearson.*
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. (2008) *Administración Estratégica. Teoría y casos. (15ª Ed).* México: McGraw Hill.

### 13. Anexos

#### Anexo 1 - Distribución de Locales de venta de Cerveza Artesanal en Argentina

PROVINCIA	Plantas	PORCENTAJE
Catamarca	5	0,68%
La Rioja	2	0,27%
Jujuy y Salta	9	1,23%
Tucumán	11	1,51%
Santiago del Estero	2	0,27%
Misiones	6	0,82%
Formosa	1	0,14%
Chaco	3	0,41%
Corrientes	3	0,41%
Santa Fe	61	8,36%
Entre Rios	21	2,88%
La Pampa	5	0,68%
San Luis	15	2,05%
San Juan	6	0,82%
Mendoza	27	3,70%
<b>Prov. De Córdoba</b>	<b>57</b>	<b>7,81%</b>
<b>Córdoba Capital</b>	<b>6</b>	<b>0,82%</b>
Neuquén	20	2,74%
Río Negro	43	5,89%
Chubut	17	2,33%
Santa Cruz	7	0,96%
Tierra del Fuego	3	0,41%
Capital fedeal	70	9,59%
Gran Bs As	160	21,92%
Pcia. De Bs. As.	170	23,29%
<b>Totales</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>



Fuente: <http://artesanalmentecervezas.blogspot.com.ar/>

## **Anexo 2 – Modelo de Encuesta**

### **ENCUESTA**

#### **Consumo Cerveza Artesanal - Ciudad de Córdoba**

Buenas tardes, la siguiente encuesta tiene por fin conocer el mercado de la cerveza artesanal en la ciudad de Córdoba. Le agradeceríamos si pudiera brindarnos 5 min. de su atención para contestarla. La encuesta es totalmente anónima y no se le piden datos personales, por lo que se le pide responder con sinceridad. Agradecemos su tiempo y ayuda

#### **FILTRO**

P. 1. Edad: .....

P. 2. Sexo:  1. Masculino  2. Femenino

P. 3. ¿Actualmente consume cerveza?

1. Si  
 2. No

#### **CARACTERIZACIÓN**

P. 4. Ocupación:

1. Estudiante  
 2. En relación de dependencia  
 3. Independiente

P. 5. Lugar de nacimiento

.....

#### **HÁBITOS Y COMPORTAMIENTOS**

P. 6. ¿Cuántas veces ha consumido cerveza artesanal en el último año?

1. Menos de 5 veces  
 2. Entre 5 y 10 veces  
 3. Más de 10 veces  
 4. Ninguna

P. 7. ¿Cuáles son las situaciones por las que consume cerveza artesanal? Puede marcar más de una.

1. Salida con amigos  
 2. Salida con mi novia/o  
 3. Cumpleaños  
 4. After office  
 5. Eventos especiales  
 6. Otro.....

P. 8. ¿Qué tipo de cerveza prefiere?

1. Artesanal (Pasar a la pregunta 9)  
 2. Industrial (Pasar a la pregunta 10)  
 3. Indiferente (Pasar a la pregunta 10)

P. 9. Si respondió que prefiere la cerveza artesanal. ¿Por qué la prefiere a una cerveza industrial?

.....

P. 10. ¿En qué momentos cree que es más conveniente tomar una cerveza artesanal? Puede seleccionar varias

1. Acompañando la comida  
 2. Después de un día de trabajo

*“Estudio de Viabilidad de un Micro emprendimiento aplicado a la Producción de Cerveza Artesanal”*  
*Contreras, Nicolás M. - Taccone, Andrés P.*

- 3. Para la previa
- 4. Para un evento especial (celebración con amigos)
- 5. Cualquier momento está bien

P. 11. La comida ideal para acompañar con una cerveza artesanal es:

.....

P. 12. Al momento de pedir una cerveza artesanal, usted:

- 1. Ya sé cual pedir por su sabor
- 2. Pido algún tipo que no haya probado antes
- 3. Le pido al mozo que me recomiende una
- 4. Pido la que más alcohol tiene
- 5. Cuando me siento analizo las opciones
- 6. Solo voy a tomar cerveza, elijo cualquiera al azar

P. 13. ¿Conoce en qué lugares puede conseguir cerveza artesanal?

- 1. Supermercados
- 2. Kioscos
- 3. Bares
- 4. Restaurantes
- 5. Almacén
- 6. No se

### CONOCIMIENTO

P. 14. ¿Puede nombrar algunas marcas de cerveza artesanal?

.....  
.....

P. 15. ¿Conoce tipos de cerveza artesanal? ¿Cuales?

.....  
.....

P. 16. Ordene de 1 a 3 los siguientes tipos de cerveza según sus preferencias, siendo 1 el sabor más preferido y 3 el menos preferido.

- 1. Rubia.....
- 2. Roja.....
- 3. Negra.....

P. 17. Indique cuál de los siguientes tipos de cerveza artesanal conoce.

- 1. India Pale Ale
- 2. Ahumada
- 3. Kolsch
- 4. Bock
- 5. Barley Wine
- 6. Irish Red
- 7. Porter
- 8. Honey Beer
- 9. Stout
- 10. Trigo
- 11. Otro.....

### PERCEPCIÓN

P. 18. ¿Cuánto pagaría por una Pinta de cerveza artesanal (500cm<sup>3</sup>)? \$.....

P. 19. Si usted posee dos cervezas de las cuales una de ellas es artesanal y la otra industrial. ¿Cuál de ellas elegiría?

- 1. La cerveza industrial
- 2. La cerveza artesanal sólo si vale lo mismo
- 3. La cerveza artesanal, aunque sea más cara
- 4. Me es indiferente las dos

P. 20. ¿Cuál cree que será la elección de un consumidor 'promedio'?

*“Estudio de Viabilidad de un Micro emprendimiento aplicado a la Producción de Cerveza Artesanal”*  
*Contreras, Nicolás M. - Taccone, Andrés P.*

- 1. La cerveza industrial
- 2. La cerveza artesanal sólo si vale lo mismo
- 3. La cerveza artesanal, aunque sea más cara
- 4. Me es indiferente las dos

¿Cómo cree que las personas podrían definir la cerveza artesanal?

Valore las siguientes características de 1 a 5, siendo 1 nada representativo y 5 muy representativo.

21. Innovador	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. Calidad	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23. Moderno	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. Económico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. Sabroso/Rico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. Accesible	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Gracias por su participación y su tiempo

### **Anexo 3 - Entrevista Semiestructurada**

La entrevista semiestructurada es aquella en la que el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas. Ésta entrevista fue realizada a productores de cerveza, y las preguntas que se realizaron (de manera indirecta y no taxativa) fueron las siguientes:

1- ¿Cómo comienza su emprendimiento? ¿Puede contarnos un poco sobre sus comienzos?

2- ¿Cual fue aproximadamente su inversión inicial?

3- ¿Cuántos litros produce y cómo los comercializa?

(Ciclo productivo, segmento objetivo, sistema de distribución)

4- ¿Realiza publicidad de su cerveza? ¿Qué canales usa?

5- ¿Qué tipo de cervezas comercializa y por qué?

6- ¿Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentó al iniciar su negocio?

7- ¿Cómo ve usted el mercado de la cerveza artesanal en Córdoba ahora?

8- ¿Quiénes son sus proveedores?



## **Anexo 4 – Matriz Atractivo Competitividad**

Aquí se ilustra las variables más relevantes que hacen al atractivo y a la competitividad del mercado. A cada una de ellas se le asignó una ponderación dependiendo su peso para la definición del atractivo o competitividad del mercado. Posteriormente, con la información relevada se calificó al emprendimiento en escala de 1 a 5 según el cumplimiento de los atributos. El valor es el producto entre el Peso y la Calificación.

Medida de ATRACTIVO	Peso	Calificación	Valor
<b>Precios</b>	0,3	3	0,9
<b>Crecimiento del Mercado</b>	0,2	4	0,8
<b>Intensidad de la competencia</b>	0,15	4	0,6
<b>Entorno</b>	0,15	3	0,45
<b>Disponibilidad de Recursos</b>	0,2	3	0,6
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,35</b>

Medida de COMPETITIVIDAD	Peso	Calificación	Valor
<b>Costos unitarios</b>	0,25	3	0,75
<b>Relación con Proveedores</b>	0,15	2	0,3
<b>Calidad del producto</b>	0,3	3	0,9
<b>Estructura de la competencia</b>	0,15	2	0,3
<b>Nivel tecnológico</b>	0,15	2	0,3
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

## Anexo 5 - Segmentación de Mercado - Cerveza Artesanal en Córdoba

### ANÁLISIS DE GRUPOS (CLUSTER ANALYSIS)

Tipo: Ascendente / Algoritmo de Johnson / Método de encadenamiento: Completo

### Tabulación cruzada de medias y desviaciones estándar de las variables en los grupos generados

(Con prueba F de Snedecor / Tabla ANOVA: cálculo para cada una de las variables, el estadístico F de Snedecor y el nivel de significación de la diferencia entre los valores medio de las variables de cada uno de los grupos formados)

			Total muestra	Grupos originados por la partición			
				Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	
Nº de integrantes:			85	26	46	13	
Suma de cuadrados:			704,31	163,81	171,89	64,31	
Nº	Identificación de las variables	Estadísticos					F de Snedecor
1	Atrib1 - Innovador	Media: Desv.Std.	3,18 1,06	4,00 + 1,00	2,85 0,78	2,69 - 1,14	F(2, 82) = 14,87 p = 0,0000
2	Atrib2 - Calidad	Media: Desv.Std.	3,84 1,24	4,08 0,96	4,33 + 0,75	1,62 - 0,62	F(2, 82) = 57,12 p = 0,0000
3	Atrib3 - Moderno	Media: Desv.Std.	2,96 0,96	3,42 + 1,04	2,61 - 0,74	3,31 0,99	F(2, 82) = 7,96 p = 0,0007
4	Atrib4 - Económico	Media: Desv.Std.	2,28 1,23	2,23 1,15	1,83 - 0,89	4,00 + 0,88	F(2, 82) = 24,23 p = 0,0000
5	Atrib5 - Sabroso/Rico	Media: Desv.Std.	3,98 1,33	4,58 + 0,63	4,36 0,74	1,31 - 0,61	F(2, 82) = 112,43 p = 0,0000
6	Atrib6 - Accesible	Media: Desv.Std.	2,79 1,18	3,12 1,25	2,28 - 0,83	3,92 + 1,07	F(2, 82) = 14,76 p = 0,0000

+ : Grupo con media más alta

- : Grupo con media más baja

### Proceso de formación de los grupos

**Grupos finales obtenidos:** enumera los elementos que perteneces a cada grupo formado

Grupo nº	Nº de integrantes	Código numérico de los integrantes del grupo
1	26	1, 75, 37, 2, 3, 70, 74, 4, 19, 61, 15, 59, 28, 43, 52, 7, 13, 83, 56, 27, 46, 10, 79, 30, 81, 54
2	46	5, 69, 71, 6, 65, 76, 67, 24, 66, 77, 32, 9, 45, 64, 18, 26, 41, 49, 40, 29, 53, 78, 80, 12, 48, 25, 42, 47, 17, 20, 63, 68, 82, 22, 39, 55, 72, 73, 62, 16, 36, 84, 51, 31, 21, 38
3	13	8, 14, 33, 58, 60, 34, 57, 50, 11, 44, 85, 23, 35

### Varianza de las variables

Suma de cuadrados del total de variables de la muestra	704,31
Suma de cuadrados intragrupos (varianza que permanece)	400,01
Suma de cuadrados intergrupos (varianza explicada)	304,30
% de varianza explicada por la partición en 3 grupos	43,21%

## Anexo 6 – Análisis Factorial de Correspondencias

### Valores y vectores propios

Ji cuadrado	26,4952
Suma de las frecuencias de la tabla	170
Inercia total (Ji cuadrado/ Suma valores)	0,1559

Inercia: Ji cuadrado/suma de frecuencias

	Factor 1	Factor 2
Valor propio	0,1471	0,0088
% de varianza explicada	<b>94,36%</b>	<b>5,64%</b>
% acumulado	94,36%	100,00%

El porcentaje de la varianza explicada hace referencia al nivel en que el cada factor explica la dispersión de las variables. A medida que se analizan más factores, este valor disminuye.

### Estudio de las columnas

Variables columna	Eje 1			Eje 2		
	Coordenada	Correlación	% inercia explicada	Coordenada	Correlación	% inercia explicada
Artesanal	0,4323	0,9988	55,31	0,0153	0,0012	1,16
Industrial	-0,4276	0,8935	26,32	0,1476	0,1065	52,50
Indiferente	-0,2766	0,8689	18,36	-0,1074	0,1311	46,34

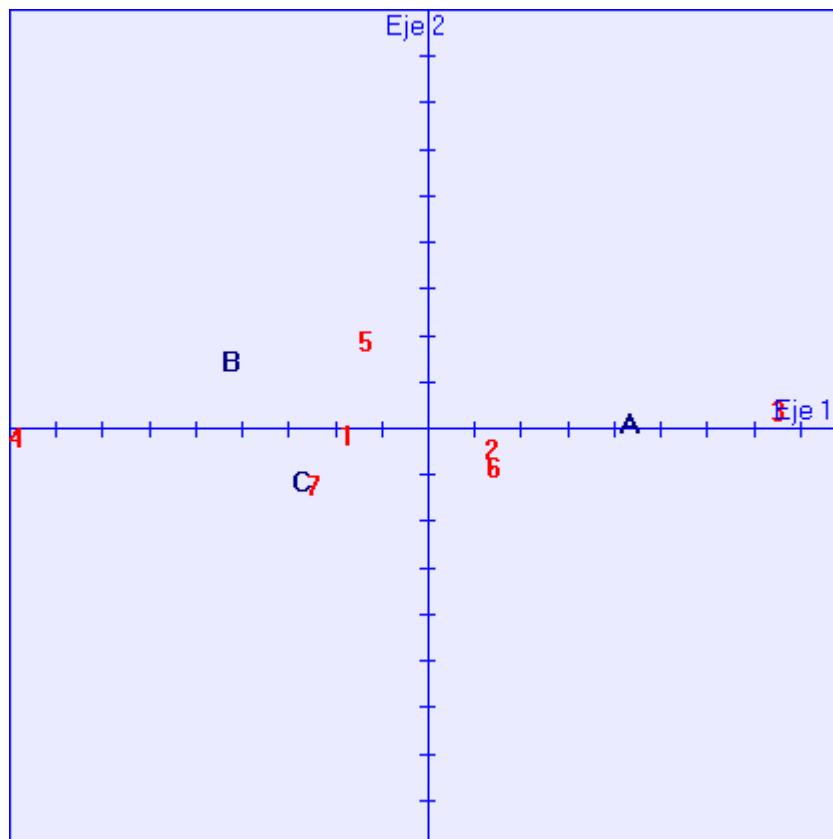
### Estudio de las filas

Variables fila	Eje 1			Eje 2		
	Coordenada	Correlación	% inercia explicada	Coordenada	Correlación	% inercia explicada
Hábito -Menos de 5 veces	-0,1727	0,9981	4,77	-0,0076	0,0019	0,16
Hábito -Entre 5 y 10 veces	0,1374	0,9290	0,91	-0,0380	0,0710	1,16
Hábito -Más de 10 veces	0,7564	0,9967	48,06	0,0433	0,0033	2,64
Hábito -Ninguna	-0,8853	0,9998	37,62	-0,0124	0,0002	0,12
GRUPOS -Grupo 1	-0,1314	0,3132	1,80	0,1946	0,6868	65,91
GRUPOS -Grupo 2	0,1431	0,7735	3,77	-0,0774	0,2265	18,45
GRUPOS -Grupo 3	-0,2434	0,8166	3,08	-0,1153	0,1834	11,57

**Representación gráfica de los dos factores**

VARIABLES	Identificación de las variables	Código en el gráfico	Coordenada Eje 1	Coordenada Eje 2
Variables columna	¿Qué tipo de cerveza prefiere? - Artesanal	<b>A</b>	0,4323	0,0153
	¿Qué tipo de cerveza prefiere? - Industrial	<b>B</b>	-0,4276	0,1476
	¿Qué tipo de cerveza prefiere? - Indiferente	<b>C</b>	-0,2766	-0,1074
Variables fila	Hábito -Menos de 5 veces	<b>1</b>	-0,1727	-0,0076
	Hábito -Entre 5 y 10 veces	<b>2</b>	0,1374	-0,0380
	Hábito -Más de 10 veces	<b>3</b>	0,7564	0,0433
	Hábito -Ninguna	<b>4</b>	-0,8853	-0,0124
	GRUPOS -Grupo 1	<b>5</b>	-0,1314	0,1946
	GRUPOS -Grupo 2	<b>6</b>	0,1431	-0,0774
	GRUPOS -Grupo 3	<b>7</b>	-0,2434	-0,1153

**Eje 1: Hábito de consumo**  
**Eje 2: Pertenencia a grupos**



## Anexo 7 – Producción planeada por trimestre

A continuación se detalla el cálculo de las cantidades planeadas de producción por trimestre (sombreadas en dorado), junto a los costos variables (Ver anexo 8) y el precio de venta de cada trimestre.

	<u>Momento 0</u>	<u>3Trim 2015</u>	<u>4Trim 2015</u>	<u>1Trim 2016</u>	<u>2Trim 2016</u>	<u>3Trim 2016</u>	<u>4Trim 2016</u>	<u>1Trim 2017</u>	<u>2Trim 2017</u>
(1) Cerveza Rubia (Golden Ale)		-	200	300	300	400	400	600	600
(2) Cerveza Negra (Stout)						200	200	400	400
(2) Cerveza Roja (Pilsen)						200	200	400	400
<b>(4) = (1)+(2)+(3) Producción Mensual (litros)</b>	-	-	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>1.400</b>	<b>1.400</b>
<b>(5) = (4) * 3 Producción Trimestral (Litros)</b>	-	-	<b>600</b>	<b>900</b>	<b>900</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>4.200</b>	<b>4.200</b>
<b>Precio de Venta (Ajustada a Inflación semestral)</b>	-	<b>\$ 90</b>	<b>\$ 90</b>	<b>\$100</b>	<b>\$ 100</b>	<b>\$ 112</b>	<b>\$ 112</b>	<b>\$ 125</b>	<b>\$ 125</b>
<b>Costos Variables (Ajustada a Inflación trimestral)</b>	-	<b>60,19</b>	<b>63,68</b>	<b>67,37</b>	<b>71,28</b>	<b>75,42</b>	<b>79,79</b>	<b>84,42</b>	<b>89,31</b>
Cerveza Rubia (Golden Ale)	-	19,48	20,61	21,81	23,07	24,41	25,82	27,32	28,91
Cerveza Negra (Stout)	-	20,73	21,93	23,20	24,55	25,97	27,48	29,07	30,76
Cerveza Roja (Pilsen)	-	19,98	21,14	22,36	23,66	25,03	26,49	28,02	29,65

## **Anexo 8 – Cálculo de Costos Variable y Fijos**

### **Cálculo de Costos Variables**

	<b>Rubia</b>	<b>Negra</b>	<b>Roja</b>
<b>Insumos para fabricación</b>	\$ 8,50	\$ 9,75	\$ 9,00
Cebada de malta			
Lúpulos			
Levadura			
Clarificante			
<b>3 Botellas de 330 cm3 (2,75 c/u)</b>	\$ 8,25	\$ 8,25	\$ 8,25
<b>3 Chapitas (0,21 c/u)</b>	\$ 0,63	\$ 0,63	\$ 0,63
<b>3 Etiquetas (0,70 c/u)</b>	\$ 2,10	\$ 2,10	\$ 2,10
<b>Total costo variable primer trimestre</b>	<b>\$ 19,48</b>	<b>20,73</b>	<b>19,98</b>

### **Cálculo de Costos Fijos**

	<b>Mensual</b>	<b>Trimestral</b>
<b>Servicio de agua corriente</b>	140	420
<b>Servicio de energía eléctrica</b>	200	600
<b>Servicio de gas</b>	200	600
<b>Gastos de Publicidad</b>	1.000	3.000
<b>Gastos de Movilidad</b>	500	1.500
<b>Honorarios contables</b>	750	2.250
<b>Total costo fijo primer trimestre</b>	<b>\$ 2.650,00</b>	<b>\$ 7.950,00</b>

## Anexo 9 – Cálculo de la tasa de corte.

Según Sapag Chain (2008) la rentabilidad esperada para la empresa se puede calcular mediante el *Modelo para la valoración de los activos de capital* (CAPM), que señala que la tasa exigida de rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo:

$$R_i = R_f + \beta [ E(R_m) - R_f ] + RP$$

Donde **R<sub>i</sub>** es la rentabilidad esperada de la empresa, **R<sub>f</sub>** la tasa libre de riesgos, **E(R<sub>m</sub>)** la tasa de retorno esperada para el mercado y **RP** es el Riesgo País.

Según datos secundarios de internet, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **β = 1,06** → Riesgo de la industria de bebidas alcohólicas en Estados Unidos.

Fuente: <http://goo.gl/rXK4NU>

- **R<sub>f</sub> = 2,4 %** → Tasa de los bonos libres de riesgo de Estados Unidos

Fuente: Fernandez, P., Ortiz, A. & Acín, I. F. (2015) “Discount Rate (Risk-Free Rate and Market Risk Premium) used for 41 countries in 2015: a survey”

- **E(R<sub>m</sub>) = 22,64 %** → Tasa de riesgo de mercado que expone NASDAQ en promedio del último año

Fuente: <http://goo.gl/L4EPB6>

- **RP = 5,85 %** → Riesgo País de Argentina al 19/7/15 según el sitio web AmbitoFinanciero.com

Fuente: <http://goo.gl/xsGhzG>

Trasladando estos datos a la fórmula arriba mencionada se obtiene:

$$R_i = 2,4\% + 1,06 (22,64\% - 2,4\%) + 5,85 \%$$

$$R_i = 27,70 \%$$

## 14. Glosario

**Viabilidad/Viable:** Dicho de un asunto que por sus circunstancias, tiene posibilidades de llevarse a cabo. (RAE)

**Datos secundarios:** Datos que están disponibles dentro de la organización para la que se está llevando a cabo la investigación. (Naresh Malhotra)

**Know-how:** Conocimiento práctico. Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

**Cluster:** son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo (Porter 1999)

**K-Medias:** También conocido como conglomeración no jerárquica. Procedimiento que primero asigna o determina el centro de un conglomerado y después agrupa todos los objetos que están dentro de un valor de umbral predeterminado con respecto al centro.

**Valor Actual Neto (VAN):** es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión