Facultad de Ciencias Económicas
Sede Regional Rosario
Carrera: Contador Público

Trabajo Final

Caso de estudio: "Plan de Negocios para Ragnar´s Beer fábrica de cerveza artesanal"

ALUMNO: SANJINES RIVERA, SABRINA MARIEL
TUTOR DE CONTENIDO: PADOVAN ALEX ANDRES
TUTOR METODOLOGICO: POZZI MARCELO

Marzo 2024

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO 2
1) IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN 4
Descripción del equipo emprendedor 6
Objetivo General 7
Objetivos específicos 7
2) **PRODUCTO** 8
Proceso Productivo 10
3) **MERCADO** 14
Competidores 19
Contexto global 22
4) **ESTRATEGIA COMERCIAL** 25
Estrategia general 25
Estrategia de precio 28
Análisis de posicionamiento 29
Estrategia de distribución 30
Estrategia de promoción 34
5) ANALISIS F.O.D.A 37
7) ASPECTOS LEGALES 41
8) ASPECTOS AMBIENTALES 45
9) PUESTA EN MARCHA 47
10) ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO 49
Inversión inicial 49
Ingresos por ventas 50
Costos 51
Flujo de fondos 52
INDICADORES ECONOMICO FINANCIEROS 53
CONCLUSIONES 55
BIBLIOGRAFIA 56

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto fábrica de cerveza artesanal “RAGNAR’S BEER” ubicado en la provincia de Salta, consiste en un lugar donde trabajamos con productos de primera calidad. Somos una empresa donde producimos, envasamos y ofrecemos un producto terminado desde nuestra planta cervecera, la cual va a estar situada en un campo a 40 minutos del centro rodeado de montañas y verde, para ofrecerles a los clientes la oportunidad de visitar la fábrica, pasar el día ahí, conocer nuestros procesos productivos y disfrutar de nuestro producto.

Nuestros objetivos son: garantizar la rentabilidad del capital invertido, esperando una rentabilidad sobre patrimonio y consolidarlo aproximadamente a lo largo de 5 años, posicionar a la fábrica como una marca de calidad y diferencial entre los consumidores de cerveza, construir sucursales por todo el país, realizar un producto de primera calidad, bien presentado y variado; y de esta forma satisfacer los gustos y requerimientos de nuestros clientes.

El producto que ofrecemos es la cerveza artesanal; se elabora con ingredientes tradicionales, en su estado más puro y natural: maltas de cebada, agua, lúpulo y levadura. No se utilizan cereales de relleno (aditivos) como el maíz o el arroz, sin preservantes, ni colorantes artificiales, prácticas que reducen la calidad y el perfil de sabor y aroma final del producto. Es elaborada en pequeñas cantidades y por lo tanto, se le da máxima atención a cada detalle, asegurando un producto final de la mayor calidad y frescura.

El mercado objetivo son los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la ciudad de Salta, categorizados como que si o si tienen que contar con servicio de A&B propios (lo que significa alimentos y bebidas), el tamaño es de 35 hoteles aproximados, a los cuales nosotros le venderíamos nuestro producto y bares de la provincia, que por el momento serían aproximadamente 30. Creemos que el primer año captaríamos a por lo menos 10, el segundo año ya siendo más conocidos a 20 y en el tercero pensamos tener la totalidad de ambos. Y para calcular el mercado del volumen en pesos, calculamos la venta de cada barril de 20 litros a $30.000 c/u y calculamos un aproximado de 18 barriles por mes entre ambos.

Ragnar´s beer se va a inclinar principalmente por una estrategia de diferenciación ya que lo que buscamos en el mercado es eso, diferenciarnos por nuestros productos y servicio, que para lograrlo éstos van a ser de alta calidad, característica que conseguiremos utilizando mejores insumos; además aprovecharemos la idea de que la fábrica va a estar situada en un campo de la provincia de salta y brindaremos en nuestra empresa la posibilidad de hacer un tour-cervecero observando como es el proceso productivo, para que conozcan la forma en la que trabajamos es decir cumpliendo las normas de higiene y seguridad y con productos bien cuidados y en buen estado y las personas puedan interiorizarse en cómo se realiza la cerveza.

Los indicadores financieros que tenemos del proyecto y los cuales hacen de RAGNAR'S BEER una idea viable y elegible son:

VAN	**$ 23.839.731,06**
TIR	**220,43 %**
TRR	**110 %**

La inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto tiene un periodo de recupero de 1 año y está compuesta por:

1 KIT 150 lts.	$ 1.108.310,64 c/u	$ 1.108.310,64
2 KITS 230 lts.	$ 1.627.527,72 c/u	$ 3.390.682,75
260 barriles (20lts)	$ 40.000 c/u	$ 10.400.000
Cámara refrigerante	$ 2.100.000	$ 2.100.000
Registro de marca	$ 96.000	$ 96.000
Total Inversión I.	=	**$ 17.094.993,39**

Y, por último, la fecha estimada para la puesta en marcha del proyecto RAGNAR´S BEER, es una vez terminado el plan de negocios y todos los estudios correspondientes para que el proyecto sea llevado con todo éxito, por lo que pensamos que va a ser a principios de marzo 2024 en lo posible.

1) IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Imagen del negocio

El proyecto fábrica de cerveza artesanal “RAGNAR´S BEER” ubicado en la provincia de Salta, consiste en un lugar donde trabajamos con productos de primera calidad. El emprendimiento comienza con la detección de la ausencia del producto en dicha provincia y las ganas de una pareja emprendedora de independizarse, Él, orientado a los recursos humanos, y con conocimientos en mercado de capitales y ella orientada a la contabilidad y administración, fusionando sus conocimientos y aportándolos al proyecto, apuntando a las nuevas tendencias en lo que es la gastronomía, con ganas de innovar en el rubro, ganando experiencia y creando su primer emprendimiento. Para el emprendimiento nos inspiramos en el estilo “VIKINGO” por lo que el logo de nuestra empresa es cómo podemos ver en la foto de arriba, con los clores blanco y negro que definen perfectamente en lo que se basa nuestro producto y servicio, ya que transmiten: Sobriedad, seriedad, formalidad, elegancia (NEGRO) y optimismo, limpieza y simplicidad (BLANCO).

Somos una empresa donde producimos, envasamos y ofrecemos un producto terminado desde nuestra planta cervecera, la cual va a estar situada en un campo a 40 minutos del centro



rodeado de montañas y verde (como podemos observar en las siguientes fotos), para



ofrecerles a los clientes la oportunidad de visitar la fábrica, pasar el día ahí, conocer nuestros procesos productivos y disfrutar de nuestro producto. Una pareja con pasión hacia este producto nos preguntamos ¿Porque no podemos tener una fábrica de lo que nos gusta y tanto disfrutamos tomar? Podemos conseguir las mejores aguas que nuestro país ya ofrece, obtener la cebada y el lúpulo, también posible gracias a las nuevas tecnologías



y aperturas de comercio exterior ¿Por qué no? … De esta manera entonces nace como un sueño de amantes y apasionados de la cerveza, la primera Cervecería Artesanal de la ciudad de Salta con esta experiencia, que para la misma se necesita:

- Sala de cocción: En la misma se ubican las ollas de calentado de agua, maceración y cocción. Dichas ollas deben estar interconectadas por cañerías, y el pasaje de una hacia la otra se realiza a través de las mismas, impulsadas por una bomba. En la misma sala se realizan las tareas de quebrado de granos, por lo que se debe ubicar el molino allí.
- Sala de fermentado: en dicha sala se instalan los fermentadores. Dependiendo del tipo de cerveza, la misma permanece allí entre 7 y 12 días.

- Sala de madurado: En este caso, esta sala debe permanecer a 4 grados centígrados para realizar la maduración de la bebida. El tiempo, dependiendo de la variedad, oscila entre 15 y 30 días.
- Depósito: se requiere un depósito con el fin de almacenar las distintas maltas, levaduras, lúpulos etc.

Nuestro objetivo es el poder educar a nuestros clientes y consumidores, amantes de este producto sobre las particulares cualidades de la cerveza artesanal y ofrecer una serie de estilos que van más allá de lo común y producido en nuestro país con mucho orgullo y pasión. Esperamos que puedan aprender y ser parte también de nuestro sueño emprendedor.

Descripción del equipo emprendedor

Sabrina Sanjines	*Guillermo Cenci*
28 años	38 años
Sabrina.sanjines@gmail.com	Guillecenci@hotmail.com
Formación académica: Contador Público – UAI ROSARIO / Curso de Coaching "Camino al Liderazgo" – CPAR ROSARIO	Formación académica: Tecnicatura en Recursos Humanos – Instituto Gral. Manuel Belgrano / Curso de logística y gestión de inventarios – UTN / Curso de Coaching " Camino al Liderazgo" – CPAR ROSARIO
Experiencia laboral: e-commerce, asesoramiento a emprendedores	Experiencia laboral: Administrativo en Laguna Sociedad de Bolsa / Asistente técnico en Nuevo Central Argentina / Adicionista en Quillagua bar.

Nuestra misión es llevar a Salta esta experiencia para que la gente pueda conocer y empezar a disfrutar de este producto tan rico; vamos a crear valor con nuestros clientes, mejorando la competitividad y productividad conjunta, a través de una base industrial de alta eficiencia y una buena red comercial. La fábrica apuesta a la presencia de largo plazo, al compromiso con el desarrollo local, a la educación, y a la inclusión formando nuestro equipo de trabajo con personas con capacidades diferentes, insertándolos en el mercado laboral.

Como visión buscamos expandirnos en los próximos años abriendo además de la fábrica, bares y sucursales de la marca por todo el país y ser los líderes en el rubro en la ciudad de salta y el noroeste argentino; y en un futuro salir también al comercio exterior, ofreciendo siempre un producto de calidad, actualizado e innovador.

Nuestros valores:

- Cultura técnica, vocación industrial/gastronómica y visión de largo plazo
- Arraigo local, visión global
- Transparencia en la gestión
- Profesionalismo, compromiso y tenacidad
- Excelencia y desarrollo de los recursos humanos
- Cuidado de la seguridad y condiciones de trabajo
- Compromiso con nuestras comunidades
- Cuidado del medio ambiente

Objetivo General

- Lograr el crecimiento esperado por los socios y sobrevivir a los primeros años; lograr el posicionamiento deseado y poder expandir la fábrica.

Objetivos específicos

- Garantizar la rentabilidad del capital invertido, esperando una rentabilidad sobre patrimonio y consolidarlo aproximadamente a lo largo de 5 años.
- Posicionar a la fábrica como una marca de calidad y diferencial entre los consumidores de cerveza.
- Posicionarnos como los fabricantes líderes de cerveza artesanal en la provincia de Salta y el Noroeste Argentino.
- Construir sucursales por todo el país.
- Garantizar el buen servicio, producto y atención.
- Realizar un producto de primera calidad, bien presentado y variado.
- Satisfacer los gustos y requerimientos de nuestros clientes.

2) PRODUCTO

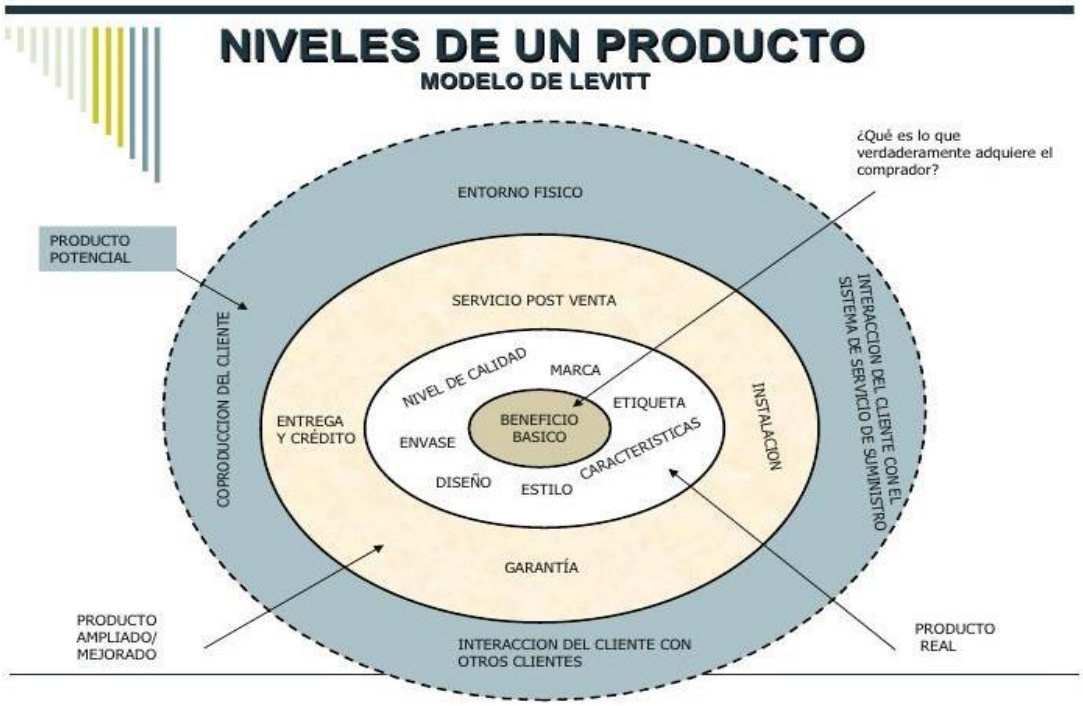
La gente satisface sus necesidades y deseos mediante productos. Un producto, es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. La noción de producto incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, ideas, organizaciones, etc. El producto podrá o no llevar un nombre de marca; cuando no lo haga será denominado genérico; como tal, el producto genérico será el representante de la categoría o el que la identifica. Entre otras, la dimensión del producto incluye las características físicas de este, el envase, los accesorios y garantías, la línea de productos, la marca, etc.

Según Theodore Levitt (1980), el producto es un conglomerado de tangibles e intangibles que se agrupan en un producto total. Y define cinco niveles del producto: (1) el beneficio básico, es decir, lo que el cliente está comprando en realidad, (2) el producto genérico, que identifica a la categoría de producto, es el producto en sí mismo, (3) el producto esperado, un conjunto de atributos y condiciones que normalmente se esperará en contratar cuando se compre el bien o servicio, (lo que desearía el cliente, incluye la entrega y la financiación), (4) el producto aumentado, cuyos atributos y condiciones exceden las expectativas de los clientes, es una mejora de las condiciones de adquisición en relación con lo que el cliente esperaba obtener y (5) el producto potencial, que incluye todos los posibles aumentos y transformaciones que podría experimentar un producto, se preocupa de atraer clientes y obtener fidelidad de los existentes.

Según Kotler (1996), el producto tiene tres niveles: el producto básico, el producto real o tangible y el producto aumentado. **El producto básico** es el producto en sí mismo. Se compone de los beneficios y servicios que reporta al comprador. Por ejemplo, Revlon dice: en la fábrica, producimos cosméticos; en la tienda, vendemos esperanzas. Esto está relacionado con la capacidad de la empresa para reconocer que el producto existe para satisfacer una necesidad, no para que el propio fabricante se enamore de su producto. **El producto real o tangible** es realizable a partir del producto básico y se compone de varios aspectos formales: la calidad, la marca, el diseño, el envase y el estilo. **El producto aumentado** es la oferta comercial global que ofrece otros servicios y beneficios al

consumidor. Se compone de la instalación, el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, la entrega y la financiación.

Ilustración 1: Gráfico de niveles de un producto.



Fuente 1 https://es.slideshare.net/adelblue/producto-turistico-9923989

RAGNAR´S BEER ofrece como producto una cerveza artesanal llena de autenticidad y pasión. Se elabora únicamente con ingredientes tradicionales, en su estado más puro y natural: maltas de cebada, agua, lúpulo y levadura. No se utilizan cereales de relleno (aditivos) como el maíz o el arroz, sin preservantes, ni colorantes artificiales; prácticas que reducen la calidad y el perfil de sabor y aroma final del producto. Es elaborada en pequeñas cantidades y por lo tanto, se le da máxima atención a cada pequeño detalle, asegurando un producto final de la mayor calidad y frescura. Gran parte del proceso se realiza de forma manual. La bebida, dependiendo del proceso puede estar "viva", ya que no se eliminan en un 100% las células de levadura, esto debido a que en algunas ocasiones no es pasteurizada.

Y teniendo en cuanta las definiciones anteriores sobre las dimensiones del producto, podemos decir que RAGNAR'S BEER va a garantizar lo que es "*un producto aumentado*" ya que no solo vamos a ofrecer el producto en sí, sino que lo combinaríamos con una variedad de servicios como el "tour-cervecero" y facilitaremos la entrega del producto llevándolo a domicilio. No vendemos solo el producto, VAMOS A VENDER

UNA EXPERIENCIA (a diferencia de la competencia), atrayendo a los clientes a elegirnos, experimentando que tomar cerveza no es solo eso, sino, compartir el día con familia, pasar un día distendido y relajado.

Proceso Productivo

1) MOLIENDA

Se muele la malta para partir el grano, tratando de obtener la menor cantidad de harina y sin romper mucho la cáscara, ya que ésta será utilizada como filtro.

2) MACERACIÓN Y FILTRADO

Se mezcla la malta molida con agua, con el objetivo de liberar las enzimas que se han producido durante el procedimiento del malteado. Las enzimas se activan al contactar con el agua y, a medida que toma temperatura, se va transformando la fécula en maltosa y dextrinas (azúcares). Esta fase de la producción es determinante para el resultado final, ya que el aumento gradual de las temperaturas y la duración de cada fase en este proceso definen el aroma y el sabor, y es el 'secreto' de cada cervecero. Finalmente, se separa la parte espesa del líquido dulce utilizando un filtro. El líquido dulce resultante se llama Mosto.

3) COCCIÓN

El mosto se cocina durante 60-90 minutos, agregando lúpulo en distintos momentos. En las primeras adiciones de lúpulo se obtiene amargor. Agregándolo en los últimos minutos de la cocción se obtiene aroma y sabor.

Esta fase es necesaria para:

a.- Esterilizar el mosto

b.- Lograr la evaporación de agua y la concentración del mosto

c.- La extracción y transformación del lúpulo u otras especias/hierbas que se añaden al mosto.

Una vez finalizada la cocción, se somete al mosto a procedimientos de filtración, decantación o centrifugación, necesario para aclararlo por completo y eliminar los restos de lúpulo y las partes espesas que se han formado durante la cocción.

4) REFRIGERACIÓN Y OXIGENACIÓN

Al término de la cocción el mosto debe ser enfriado para que, al inocular la levadura, ésta se encuentre a la temperatura ideal de trabajo. Además, para que la levadura se pueda reproducir con mayor velocidad, debemos oxigenar el mosto.

5) FERMENTACIÓN

El mosto se lleva al tanque de fermentación, donde se añade la levadura necesaria para provocar la fermentación, que transforma los azúcares del mosto en alcohol y CO2. A partir de este momento, ya se habla de 'cerveza verde'. Las de baja fermentación tardan en fermentar de 8 a 10 días, y las de alta fermentación de 4 a 6 días.

6) MADURACIÓN

Al concluir la fermentación, se lleva la bebida a los tanques de maduración, donde la misma va madurando a una temperatura que ronda los 0º C.

7) ENVASADO

Pueden presentarse dos tipos de envasado:

a) Para las de baja fermentación y las de alta fermentación que no sufrieron una segunda fermentación en botella/lata/barril, antes de llevar la cerveza a la máquina de llenado se inyecta CO2 en los tanques hasta conseguir la saturación deseada, para que salga de su recipiente con una buena capa de espuma.

b) Para las que requieren una segunda fermentación en botella/barril, antes de embotellar se puede añadir una pequeña cantidad de azúcar y/o también una dosis de levadura.

SEGUNDA FERMENTACIÓN

Luego del envasado, se puede realizar una segunda fermentación, en cámaras calientes, de hasta dos semanas, siendo el mejor seguro de calidad que existe. A través de un proceso químico (azúcar + levadura + aire que se transforma en más alcohol + CO2 + residuo de la levadura que se deposita en el fondo de la botella), el poco aire que puede quedar en la botella y que podría dar lugar a una oxidación en el futuro se absorbe. Así, no hace falta pasteurización, y sigue evolucionando y madurando dentro de la botella.

Ingredientes

MALTA: Cereal (cebada, trigo) remojado en agua, germinado y secado en horno. Proporciona los azúcares, proteínas y aminoácidos necesarios para que las levaduras fermenten.

Variedades: Lager o Pilsen, Pale Ale, Caramelo, Chocolate, etc., logradas tostando la malta a diferentes temperaturas, obteniendo diferente color, sabor y contenido de azúcares.

LEVADURA: Es la parte vital, un microorganismo que transforma el azúcar del mosto en alcohol.

LÚPULO: Es una planta herbácea perenne de la familia de las cannabinaceas, que se cultiva en áreas templadas, húmedas y con inviernos suaves. Para la producción se utilizan las flores femeninas del lúpulo. El lúpulo le confiere a la cerveza el característico sabor amargo y le da sabor y aroma, contribuye a la esterilización del mosto, proporciona una acción antiséptica y antioxidante, entre otras cualidades.

AGUA: El agua constituye más del 90% del producto final, por lo tanto, hay que tener muy en cuenta su calidad y cuidar un correcto tratamiento.

Ilustración 2 Proceso productivo.



Fuente 2 http://www.blogdecerveza.com/infografia-cerveza-sajonia-brewing/

Con una fusión de procesos e ingredientes, los distintos tipos resultantes van a ser:

IPA: 6% graduación alcohólica, realizada con la técnica Dry Hop, utilizada para reforzar el aroma y sabor a lúpulo inglés. Las maltas caramelo aportan un tono dulce que agregan complejidad al amargor del estilo. Es de color cobre rojizo, y cuerpo medio.

HONEY: 6% graduación alcohólica. Es la clásica, dulce elaborada con miel pura de abejas. Tiene un color dorado que viene acompañado de un amargor bajo, con cuerpo medio y una espuma duradera.

STOUT: 5% graduación alcohólica. Las maltas utilizadas le dan un sabor marcado y aroma a café. De color oscuro, cuerpo pesado, con un amargor y sensación algo seca en el paladar.

BLONDE ALE: 5% graduación alcohólica. Acá se combinan distintos tipos de maltas base con el fin de lograr un perfil de maltosidad distintivo. Los lúpulos aromáticos aportan un tono cítrico y un tanto de amargor que contrarrestan el dulzor de la cebada, logrando que sea balanceada. De color rubio ambarino, algo opaco y cuerpo medio.

Nuestros productos van a ser vendidos a los clientes en barriles de 20 litros, con un costo de $30.000 cada uno, como podemos ver en la siguiente foto:



3) MERCADO

Investigación de mercado

La investigación de mercado es una herramienta muy importante, necesaria para el ejercicio del marketing. Podemos decir que este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores; permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización. La investigación de mercados se compone de instrumentos y técnicas que al aplicarse generan una información con un alto grado de validez y confiabilidad con respecto a los comportamientos y características de un mercado.

Es el proceso por el cual se adquiere, registra, procesa y analiza la información, respecto a los temas relacionados, como: clientes, competidores y el mercado. La investigación de mercados nos puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o facilitar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. A continuación, mostraremos algunos conceptos destacados de lo que significa una “Investigación de mercado”:

- ✓ Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia".
- ✓ Philip Kotler, define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa".
- ✓ Según Richard L. Sandhusen, la investigación de mercados es "una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia".

- ✓ Para Peter Chisnall, la investigación de mercados "tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes".

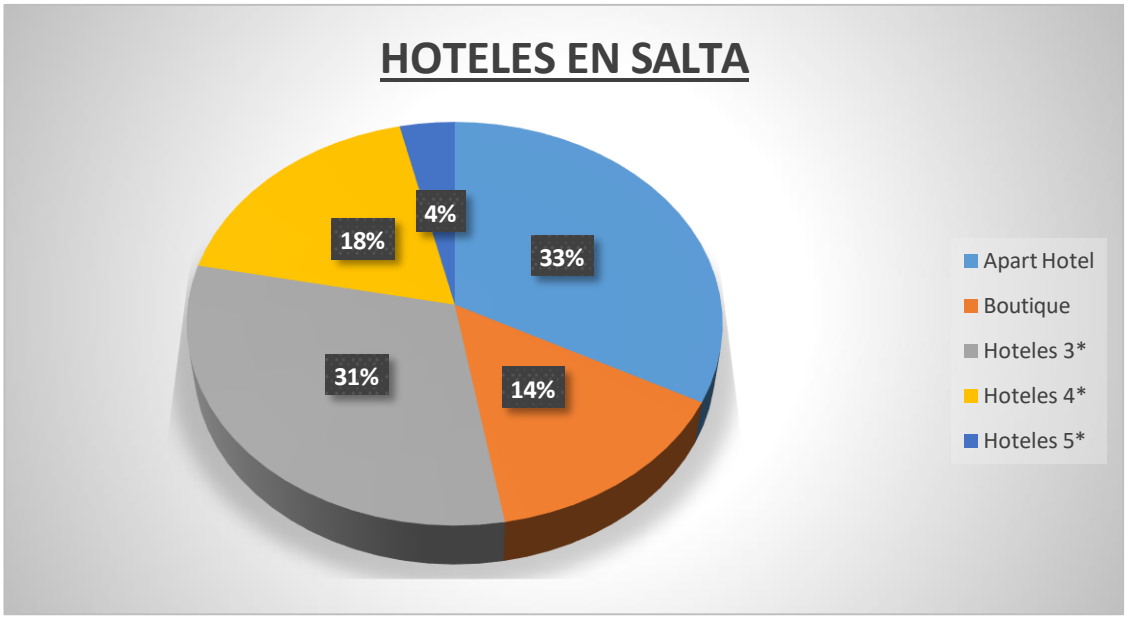
Para la realización de dicha investigación hay dos métodos que son considerados esenciales y que posibilitan la obtención de información relevante y necesaria, los cuales se basan en fuentes de información PRIMARIA Y SECUNDARIA.

- Fuente Primaria: se trata de datos originales no abreviados ni traducidos reunidos especialmente para el estudio en cuestión, también conocida como información de primera mano, proveen evidencia directa sobre el tema de investigación. Algunos ejemplos son: la encuesta (personal, telefónica, correo, internet), paneles, observación directa, experimentación, apuntes de investigación, entre otros.
- Fuente Secundaria: son aquellos datos recogidos previamente con algún otro propósito, contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados, se trata de textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. Algunos ejemplos son: publicaciones, páginas WEB, bibliotecas, organismos internacionales, cámaras de Comercio e Industria, agencia Tributaria, INDEC, medios de comunicación, entre otros.

El método utilizado para la realización de la investigación de mercado para RAGNAR´S BEER, fue el *método de fuente secundaria*, ya que nos basamos en información de publicaciones de la página del gobierno de Salta como por ejemplo la cantidad de hoteles y bares que hay en la provincia, publicaciones de medios de comunicación, cámaras de comercio, entre otros. Por lo que gracias a dicha información pudimos realizar las siguientes estimaciones de mercado:

El mercado al cual nos vamos a dirigir son los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la ciudad de Salta, categorizados como que si o si tienen que contar con servicio de A&B propios (alimentos y bebidas), el tamaño actual es de 55 hoteles aproximados de diferentes categorías en Salta capital, según el registro de hoteles encontrado en la página del gobierno de la provincia, los cuales entran en la categoría mencionada anteriormente, es decir, que venden bebidas alcohólicas y servicio de alimento para sus huéspedes.

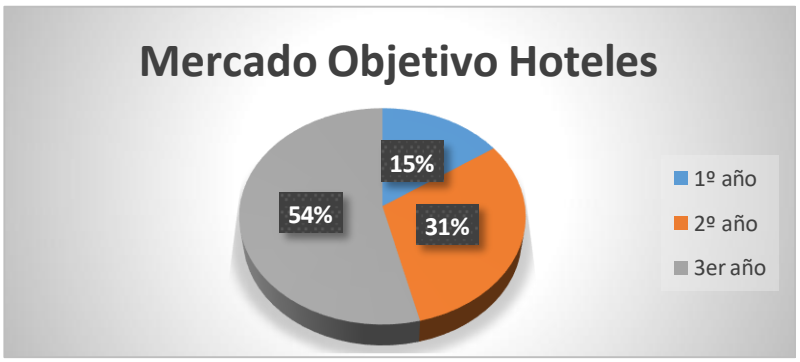
Ilustración 3 Gráfico de todos los hoteles en Salta.



Fuente 3 Elaboración propia.

Apart Hotel : 18	Hoteles 4*: 10
Boutique: 8	Hoteles 5*: 2
Hoteles 3*: 17	**Total: 55 hoteles en salta**

Ilustración 4 Mercado objetivo hoteles.



Fuente 4 Elaboración propia.

Dentro de este grupo, seleccionaremos a quienes no tengan convenios con otras cervezas reduciendo el número a 35 hoteles aproximadamente, a los cuales les venderíamos nuestro producto. De los 35 hoteles creemos que el primer año captaríamos a por lo menos

10, el segundo año ya siendo más conocidos a 20 y en el tercero pensamos tener la totalidad de hoteles, es decir 35.

Y además apuntamos a bares de Salta capital, que con los datos que nos brinda la cámara hotelera y gastronómica de Salta podemos ver que hay aproximadamente 44, y a los cuales apuntamos a venderle nuestro producto. De esos 44 bares creemos que nuestro mercado serían aprox. 30 bares, ya que descontamos algunos cafés que no venden alcohol y bares que pueden llegar a tener convenios con los competidores.

Ilustración 5 Gráfico bares y cafés en Salta.



Fuente 5 Elaboración propia.

De estos bares esperamos captar el primer año por lo menos 10, el segundo 20 y el tercero los 30 bares.

Ilustración 6 mercado objetivo bares.



Fuente 6 Elaboración propia.

Primer Año			
6 B. Hoteles x mes	**X20 lts. = 120lts**	**X10 hoteles**	**= 1.200 lts.**
12 B. Bares x mes	X20 lts. = 240lts	X10 bares	= 2.400 lts.
Total de litros a producir el primer año			= 3.600 lts.
Segundo Año			
8 B. Hoteles x mes	**X20 lts. = 160lts**	**X10 hoteles**	**= 1.600 lts.**
16 B. Bares x mes	X20 lts. = 320lts	X10 bares	= 3.200 lts.
Total de litros a producir a partir del segundo año			=4.800 lts.

El mercado al que se dirige la fábrica es a aquellas personas que quieran ofrecer a sus clientes algo distinto, elaborado de manera artesanal, con variedad de sabores y calidad. Y para calcular el tamaño del mercado en pesos, calculamos la venta del barril de 20 litros a $30.000 c/u, y pensamos vender a cada hotel un aproximado de 6 barriles por mes el primer año (y a partir del segundo año 8 barriles por mes). Y en el caso de los bares pensamos vender aprox. 12 barriles por mes el primer año (y 16 barriles a partir del segundo año), ya que a éstos acude más cantidad de personas y que consumen más bebidas alcohólicas. Por lo tanto, deberíamos fabricar por mes un aproximado de 3.600lts el primer año y 4.800lts el segundo. Para saber cuánto fabricar de cada tipo nos manejamos siempre con pedidos y un stock reducido para tener por cualquier inconveniente.

Mercado de hoteles

Mercado Nacional	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Tamaño del mercado en ($)	21.600.000	57.600.000	100.800.000	100.800.000	100.800.000
Tamaño del mercado en (vol)	2.160.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000
Cuota estimada a ser captada por el proyecto (%)	0,28	0,57	1,00	1,00	1,00
Cuota estimada a vender (vol)	604.800	1.641.600	2.880.000	2.880.000	2.880.000

Mercado de bares

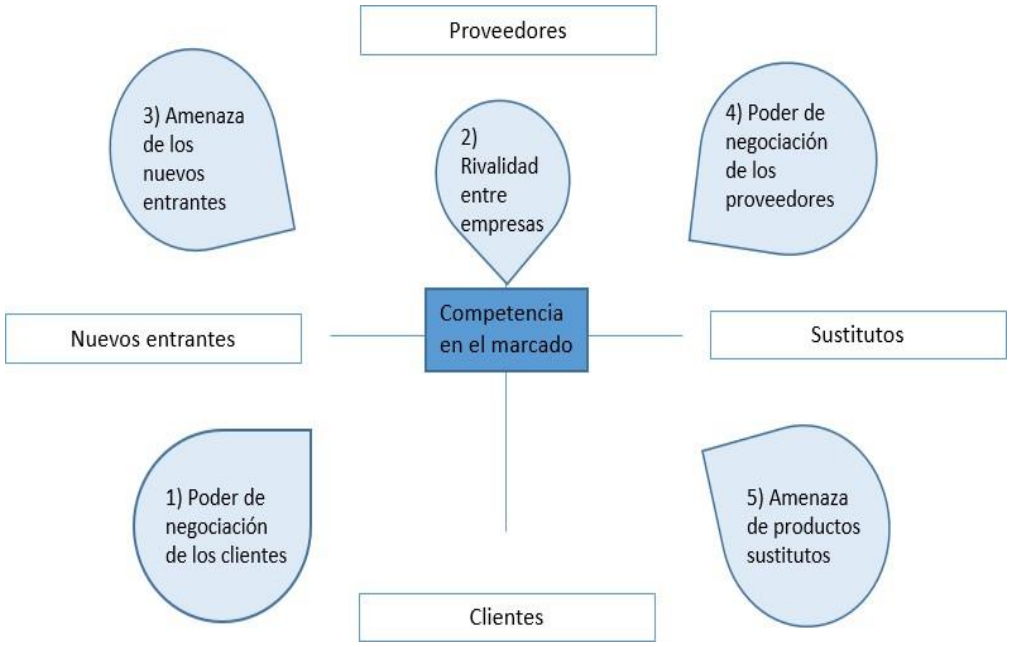
Mercado Nacional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado en ($)	43.200.000	115.200.000	172.800.000	172.800.000	172.800.000
Tamaño del mercado en (vol)	4.320.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000
Cuota estimada a ser captada por el proyecto (%)	0,33	0,66	1,00	1,00	1,00
Cuota estimada a vender (vol)	1.425.600	3.801.600	5.760.000	5.760.000	5.760.000

Competidores

Según Michael Porter (1998) para elaborar estrategias de éxito las empresas tienen que entender su entorno competitivo. Para hacerlo, tienen que entender el sector al que pertenecen o están a punto de pertenecer, es decir, que tienen que comprender cuales son los factores que determinan la rentabilidad del sector a corto y a largo plazo. El marco más utilizado para valorar el atractivo de un sector fue elaborado por Michael Porter, al identificar cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector: la amenaza de la sustitución, la amenaza de posibles nuevos competidores, los competidores ya existentes, el poder de negociación de los proveedores y los clientes.

Competencia (5 fuerzas de Porter): El análisis de las cinco Fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Dichas fuerzas son:

Ilustración 7: 5 fuerzas competitivas Porter.



Fuente 7: Elaboración propia.

- Productos sustitutos: en nuestro caso todos los productos sustitutos son todas aquellas bebidas con y sin alcohol que existen en la industria como, por ejemplo: jugos, sodas, gaseosas, bebidas refrescantes, y otros tipos de bebidas alcohólicas como el Fernet, vinos, etc. Que la gente tiene como opción en caso de que no quiera consumir cerveza.
- Nuevos entrantes: las barreras legales implican cumplir determinada normativa con el objeto de recibir la licencia de apertura o habilitación. Aunque a veces acondicionar un local a estas normativas puede ser costoso no representa una barrera de entrada comparándolo con otros sectores. Podemos concluir que éstas no son suficientes para evitar la amenaza de la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, aunque la entrada no sea costosa, competir con fabricantes ya instalados y con una clientela fija, sí puede suponer un desembolso alto en publicidad o un elevado plazo de recuperación de la inversión. Esta circunstancia puede convertirse en una oportunidad para las empresas que ya están en el sector, fidelizando a los clientes brindándoles diferenciación de producto y constante innovación. Las barreras de entrada son obstáculos que dificultan o imposibilitan la entrada de posibles productores en un mercado, por ejemplo, las patentes; y las barreras de salida son un conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector en que actúa sin incurrir en altos costos. Como parte

del rubro ya que barreras de entrada y salida bajas significan baja rentabilidad, el objetivo de RAGNAR'S BEER es crear barreras de entrada altas juntando el producto con la experiencia, creando así una diferenciación, ya que, no solo vamos a vender el producto, sino que vamos a vender una EXPERIENCIA de compra, vamos a acercar nuestro producto con la gente, y hacerla vivir una experiencia que hoy en día en el mercado no existe, vamos a combinar el producto con variedad en el servicio, diferenciando a la marca de las demás cervezas artesanales.

		Barreras de salida	
Barreras de entrada		**Bajas**	**Altas**
	Bajas	Baja rentabilidad pero estable.	Ingresos bajos y riesgosos.
	Altas	Alta rentabilidad y estable. RAGNAR'S BEER	Ingresos altos y riesgosos.

- Competidores en la industria: Existen dos tipos de competidores, los DIRECTOS E INDIRECTOS, los segundos son los que nombramos anteriormente como productos sustitutos y los directos serán las marcas de cerveza ya existentes como: Salta, Quilmes, Schneider, Imperial, entre otras y también todas aquellas marcas de artesanales como Antares, King Beer, etc. Que, si bien algunas no están todavía en la provincia, pueden llegar a estarlo. Aproximadamente tendríamos entre 50 competidores o más, contando los dos tipos. Su influencia es importante ya que son fábricas grandes, conocidas, con una larga trayectoria y que la gente los consumo hace mucho tiempo.
- Proveedores: se va a trabajar con proveedores que venden productos de calidad, y frescos, pero todavía no existe el poder de negociación con ellos ya que el proyecto es una idea por el momento, pero como trabajaríamos con grandes stocks, la capacidad de negociación con los mismos se considera posiblemente alta, debido a que el nivel de compra sería alto. Para poder tener poder de negociación con éstos, vamos a trabajar con proveedores grandes, así nos facilitan lo que es financiación, cosa que un proveedor pequeño no podría brindarnos. Por el momento decimos que no tenemos poder de negociación, porque al ser solo una idea de negocio, todavía no conocemos a nuestros futuros proveedores, ni ellos a

nosotros, no pudimos hacer planes de formas de pago, etc. Ni de beneficios o descuentos por cantidad de pedido.

- Clientes: Los clientes a los que apuntamos son dos: *Consumidores empresas* que serían nuestros grandes consumidores (bares y hoteles que venden bebidas alcohólicas) y en segundo lugar vamos a tener al *Consumidor final* (todas aquellas personas mayores de edad, habilitadas para comprar bebidas con alcohol como nuestro producto). Los primeros son quienes consideramos que tendrían poder de negociación ya que son los que más cantidades nos comprarían por lo que van a ser los que más exijan cosas tales como: facilidades de pago, descuentos por cantidad, beneficios, etc. y nos pondrían en un lugar de tener que otorgárselo para que nos elijan como proveedores de ellos y compren nuestro producto. Y los segundos son los que menos tienen poder de negociación ya que al ser consumidores finales, y comprar poca cantidad del producto se perderán de los beneficios, financiación, etc.

Contexto global

Según El Ojo Digital (2017) La cerveza es la bebida alcohólica más consumida en el mundo. En rigor, se trata de la tercera bebida de consumo más extendido en el planeta, después del agua y el té. Su historia se remonta a los orígenes de la civilización, cuando los primeros grupos humanos se hicieron sedentarios en las tierras fértiles de lo que hoy en día son los países de Irak e Irán. Hoy en día, la cerveza es también una de las bebidas favoritas en cuanto a comercialización y venta; su mercado es el mundo entero, y los medios de venta van desde la venta pequeña y tradicional de la cerveza artesanal, pasando por grandes cadenas de comercialización y distribución.

Tradicionalmente, la cerveza como la conocemos empezó a ser elaborada por monjes alemanes medievales, quienes fueron los primeros en agregar lúpulo a la fermentación del mosto. Con esto, la bebida adquirió su clásico sabor amargo, además de ciertas cualidades de preservación y de textura. La elaboración de la cerveza es entonces, en su origen, artesanal. Con la llegada de la Revolución Industrial, casi la totalidad de los procesos de elaboración de todo tipo de bienes para el consumo se vio sacudida desde los cimientos. La producción industrial de todo lo que pueda ser producido comienza, para satisfacer una demanda, ya no local, sino global en su extensión. Esto, por supuesto, afectó la elaboración de productos como la cerveza.

El siglo XIX, con las innovaciones en el campo de la refrigeración, ve nacer a la familia de las lager, cerveza de baja fermentación entre las que se cuenta a la pilsen, originada en Bohemia, República Checa. Actualmente, las pilsen o las cervezas hechas según su modo de fabricación son las más consumidas alrededor del planeta. Estos avances no habrían podido ser posibles de no ser por las bondades de la producción industrial y sus avances tecnológicos.

Un fenómeno interesante se ha venido dando en los últimos tiempos, relacionado con cierta estética que privilegia la manufactura tradicional por encima de la producción excesivamente estandarizada e industrial, tan característica del tiempo en el que vivimos. De la mano de ciertas subculturas urbanas, se ha venido dando un movimiento que aboga por el rescate de lo vintage, de las apariencias antiguas, de cierta autenticidad en los procesos de producción de bienes y servicios propios de tiempos pre o inmediatamente post industriales. En este contexto, han aparecido cualquier cantidad de pequeños productores, que promocionan toda suerte de productos. No podía ser de otra manera; el mundo de la cerveza también acusaría ese impacto: por eso, ya se habla del boom de la cerveza artesanal. Con una población joven desencantada por la alienación del mundo contemporáneo, en el que todo es producido en gran escala, por fábricas saturadas de robots y donde ya no destacan la calidez ni la humanidad, la producción de cerveza artesanal encuentra un mercado potencial tan amplio como provechoso. Era cuestión de tiempo para que se popularizara alrededor del mundo. Y Latinoamérica no podía ser la excepción.

En Latinoamérica también se producen y consumen importantes cantidades de cerveza. El tercer productor de cerveza mundial está en Sudamérica, es Brasil, y sólo es superado en el mundo por mercados y productores industriales gigantescos como China y Estados Unidos. La cerveza de producción industrial más conocida del mundo es la Corona, mexicana. Esta se vende en alrededor de 150 países, siendo en más de una tercera parte de estos la líder en el segmento de las cervezas importadas. En lo que respecta al consumo, la región también tiene números importantes: 61 litros per cápita en México, seguido por poco por Colombia, Perú y Chile.

Latinoamérica es un gran mercado, que está siendo aprovechado por los pequeños productores de las cervezas artesanales. El comentario es que en países como México y Argentina el crecimiento experimentado por el sector en los últimos años es de hasta el 40%, lo que es bastante si tenemos en cuenta el hecho de que se trata de pequeños emprendimientos con cuotas de producción limitadas. Y es que el secreto está en la

innovación y en el rescate de viejas tradiciones. Frente a lo que tal vez ven como la imposición de las lager en el mercado, los pequeños productores optan por tipos de cerveza alternativos, ales o de fermentación larga; oscuras como bock o la stout; llegando inclusive a incorporar sabores novedosos como la miel y algunas variedades frutales. Poco a poco, estas propuestas novedosas se han ido abriendo paso entre un público ávido de experiencias gourmet, con necesidad de conocer nuevos sabores, respondiendo además a una estética y una visión del mundo propias del segmento de la población joven contemporáneo.

Acaso sea prematuro para juzgar si la aparición proliferación en nuestros mercados de cervezas artesanales es solo una moda pasajera, o constituye una tendencia perdurable y sostenible frente a las imposiciones de la producción industrial. Es difícil predecir los vaivenes del mercado, y saber cuántos de estos productores podrán adaptarse y sobrevivir a un mundo en constante cambio, donde las crisis son algo frecuente. Sin embargo, sí se puede estar seguros de que, hoy en día, están aquí a disposición de nosotros, para que las probemos y nos dejemos llevar por esos sabores novedosos envueltos en una estética que intenta rescatar la tradición.

4) ESTRATEGIA COMERCIAL

Estrategia general

Cuando uno va a elegir la estrategia general tiene dos alternativas, una es optar por una estrategia de costos y la otra por una estrategia de diferenciación. Ragnar´s beer se va a inclinar principalmente por una *estrategia de diferenciación* ya que lo que buscamos en el mercado es eso, diferenciarnos por nuestros productos, que para lograrlo éstos van a ser de alta calidad, característica que conseguiremos utilizando mejores insumos; además ofreceremos un producto que va a ser variado en sabores ofreciéndole al público una lista de opciones y no limitarlos a un solo sabor, una sola experiencia.

Michael Porter estableció que, para lograr una ventaja competitiva en el mercado, las empresas debían tomar una de estas tres estrategias genéricas: *Estrategia de liderazgo en costos* (una empresa debe tener costos inferiores a los de la competencia), *Estrategia de enfoque o segmentación de mercado* (la empresa debe conocer el comportamiento de las personas a la hora de consumir un producto o servicio para así ofrecerles algo que satisfaga sus necesidades) y *Estrategia de diferenciación en productos*, y en el caso de RAGNAR´S BEER, ésta última es la que va a tomar como base para su funcionamiento ya que nos vamos a especializar en un segmento especifico.

Ilustración 8 Matriz de ventaja competitiva.

	Líder en costo	Líder en diferenciación.
Para todo el mercado.	**Liderazgo total en costos**	**Liderazgo total en diferenciación**
Para un nicho o segmento.	Liderazgo enfocado en costos	Liderazgo enfocado en diferenciación RAGNAR'S BEER

Fuente 8 Elaboración propia.

La Estrategia de enfoque en diferenciación de productos resulta adecuada cuando: Los clientes otorgan especial importancia a la calidad, o el producto es utilizado para diferenciarse socialmente y cuando las características que distinguen el producto son difíciles de imitar. Una empresa puede generar la diferenciación de múltiples formas, generalmente por medio de las características del producto: como tamaño, tecnología, forma, fiabilidad, seguridad, durabilidad, características del mercado como; variables en gustos y necesidades del consumidor, características de la empresa como; la forma de la empresa de realizar sus negocios y relacionarse con los consumidores, la identidad, reputación y prestigio alcanzada ante los clientes.

Es importante destacar que la diferenciación comprende un alto costo y que de igual manera puede surgir otra empresa que busque diferenciarse de la misma forma, en este caso una estrategia de liderazgo en costos es necesaria para lograr un buen resultado en el mercado. Algunas maneras con las que las empresas pueden lograr esta ventaja son:

- ✓ Crear un producto con características únicas e innovadoras, difícil de imitar, que le permite diferenciarse de la competencia.
- ✓ Generar una marca de gran valor, de manera que cualquier producto que lance al mercado tenga excelente acogida.
- ✓ Contar con patentes de los productos, para explotar un producto sin preocuparse por la competencia.
- ✓ Utilizar materias primas de valor frente a productos existentes en el mercado.
- ✓ Brindar al cliente un servicio específico y capacitado que proporcione seguridad en el tiempo.

En resumen, para poder alcanzar una ventaja competitiva por medio de la diferenciación de producto, debemos ofrecer un producto y servicio que siendo comparable con el de la competencia demuestre ciertos atributos que lo hacen único para los clientes y por lo que estarán dispuestos a pagar más. Por eso es que ofreceremos valor en el producto combinando la calidad de éste con una buena calidad de servicio. Aprovecharemos la idea de que la fábrica va a estar situada en un campo de la provincia de Salta, con hermoso paisaje y vistas y brindaremos un servicio diferente cada día de la semana. Esto quiere decir que por ejemplo los lunes realizaremos en nuestra empresa un **Tour-Cervecero** (observando como es el proceso productivo) para las escuelas y universidades, así los alumnos puedan conocer la forma en la que trabajamos, es decir, cumpliendo las normas de higiene y seguridad, con productos bien cuidados y en buen

estado, sepan todo lo que lleva hacer una fábrica y tengan conocimiento de lo que es desarrollar un producto. Los martes por ejemplo ofreceremos al público un día de "**Tradicionales**" donde habilitaríamos en nuestras instalaciones puestos para personas que vendan productos tradicionales y así puedan vender al público, mientras que nosotros ofreceremos nuestro producto, otro día será el de los "**Eventos Corporativos**" donde alquilaremos el lugar a empresas que quieran brindarle a sus empleados un día de relax mientras pasan el día en Ragnar´s Beer disfrutando de las tardes a la luz del sol y los atardeceres, *también alquilaremos para empresas o reuniones empresariales, eventos, etc*. Donde en cada uno, por contrato, deberán consumir nuestra marca.

Según Kotler (1999), para que una estrategia se clasifique como de diferenciación debe cumplir los siguientes requisitos:

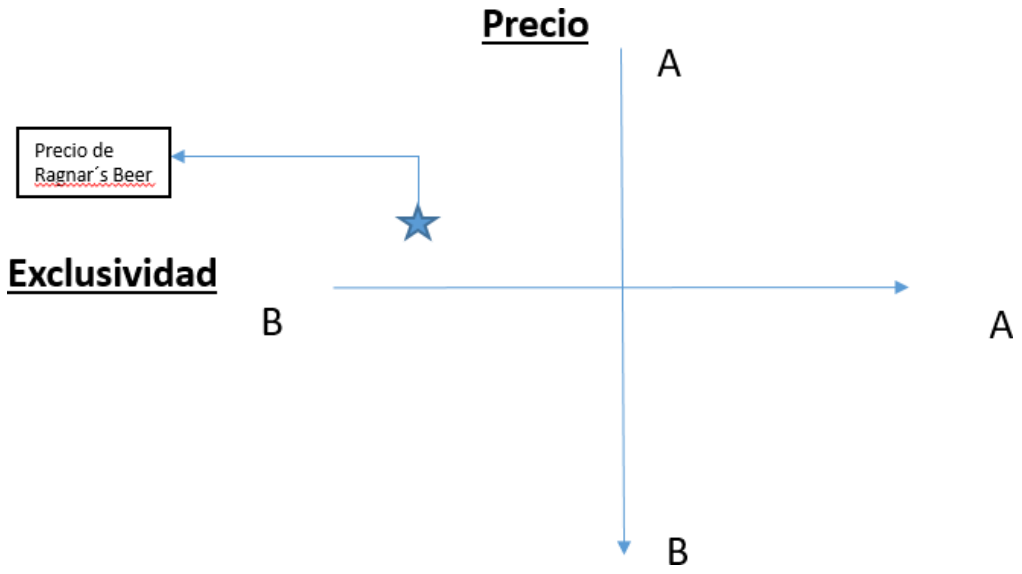
- **Importante**: La diferencia debe ser percibida y valorada por un número representativo de consumidores, para que valga la pena destacarse por ello.
- **Distinta**: Ninguna competencia ofrece algo similar. Siendo una característica imprescindible la originalidad, puesto que en esto radica el éxito de la estrategia.
- **Inimitable**: Cuando una empresa tiene éxito, generalmente la competencia copia. Un diseño innovador es lo más difícil de copiar, mientras que una estrategia de servicio es lo más fácil.
- **Asequible**: el precio debe ser alcanzable para el cliente. Es importante analizar los costos, puesto que, aunque sea muy innovador, si el precio es muy alto no se vende.
- **Rentable**: La inversión debe ser proporcional a la ganancia que se va a obtener.

Es importante destacar, que para elaborar una estrategia de diferenciación hay que prestar especial atención a los pequeños detalles que son los que hacen la diferencia. Las oportunidades están a la orden del día, el resto está en aprovecharlas. En relación con las barreras de entradas en este mercado no existen barreras de entrada imposibles y la inversión que se requiere es relativamente baja; en lo que es restricciones legales, no son difíciles de llevar y el tema de patentamiento es complejo, pero no imposible. Lo principal y más importante va a ser una buena estrategia de marketing para el lanzamiento de la empresa, producto y servicio para así dar a conocer a *RAGNAR´S BEER* de la mejor manera posible.

Estrategia de precio

El *precio* del producto de este emprendimiento va a estar fijado según los costos, teniendo en cuenta todos aquellos costos y gastos a los que debamos recurrir para poder conseguir el producto terminado y también para comercializarlo y además incluirá un porcentaje de la utilidad que deseamos obtener. Pero sobre todo el precio va a estar fijado según el mercado; (este método nos incita a determinar nuestros precios según el mercado y los precios de productos iguales/similares que se brinden dentro del mismo, así de manera referencial podemos constituir un precio en relación a las condiciones reales del mercado) y en relación al de los competidores directos al iniciar el emprendimiento, el precio va a ser similar, razonable y competitivo. Elegimos este método, ya que el objetivo del precio va a ser ***imitación, pero con un diferencial en el servicio que ofreceremos***, por lo que una vez bien asentados y con una clientela fija, esperamos aumentar un poco el precio ofreciendo un servicio diferente al de la competencia, como pasar un día de campo en la fábrica, feria de alimentos tradicionales de la zona, etc.

Ilustración 9 Matriz de precio.



Fuente 9 Elaboración propia.

Hablando de números, el precio en Ragnar´s Beer será de $30.000 el barril de 20 litros, el cual es el precio ofrecido por bares fabricantes de la competencia. Considerando que los costos de producción serán relativamente similares, se ha optado por no hacer diferencias de precio por variedad, lo cual permitirá además que el cliente pueda sentirse libre de probar la variedad que desee independientemente del precio, permitiendo ver la

respuesta del público frente a cada variedad única y exclusivamente basada en sus gustos y los méritos de los productos ofrecidos.

Análisis de posicionamiento

Según Kotler (1996) el posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir, se posiciona el producto en la mente de las personas.

Las ventajas principales de la propuesta de negocio, son:

1. Se contará con una gama de sabores diferenciados y nuevos de gran calidad, que abarquen un mínimo de 4 variedades en principio. Cabe recordar que actualmente existe poca diversificación en cuanto a gama de sabores y aplicación de ingredientes inusuales. La gama de entrada se compone de 4 productos, pero periódicamente se introducirán nuevos productos y se mantendrán en carpeta si obtienen buena aceptación.
2. Personal conocedor del tema: El personal debe ser conocedor del tema y tener una cultura cervecera. Se planea contar con personas debidamente especializadas en el producto que sean capaces de alinearse con los valores e imagen de marca que se desea desarrollar. Muchas empresas de cerveza artesanal han surgido por el atractivo que representa el sector, contando con dueños y personal que previamente no tenía relación con el rubro y se han capacitado en la elaboración de la misma justo al momento de considerar la idea de negocio. La propuesta que se está desarrollando requiere personal que sea conocedor y entusiasta por el producto, ya que de este modo pueden darse las sinergias necesarias al interior del grupo, para enfrentar con éxito el desafío.
3. Se utilizarán cultivos de proveedores de alta calidad nacionales y abriéndonos a proveedores extranjeros, lo cual será un sello distintivo de la marca y abrirá la posibilidad de ofrecer sabores y perfiles aromáticos que sean totalmente nuevos en el escenario nacional. En la actualidad prácticamente la totalidad del sector utiliza una escasa variedad de cultivos, los cuales son ofrecidos en formato liofilizado en el mercado nacional y esto implica que existe toda una gama de sabores y perfiles aromáticos totalmente nuevos que no han sido cubiertos.

4. Ser primeros en entrar con una propuesta diferente: No existe en Salta un negocio que presente la combinación de tour-cervecero o de combinar la venta del producto con variedad de servicio, ofreciendo en las instalaciones un día de la semana para actividades diferentes tales como días educacionales, de eventos corporativos, de eventos sociales, día de tradicionales, actividades educacionales, etc. que se propone, ni las actividades adicionales que se contemplan en el modelo de negocio. La competencia no realiza dichas actividades "adicionales". En este sentido, sería una propuesta novedosa.

Estrategia de distribución

La gestión de canales es algo más que distribución o logística, aunque éstas son obviamente importantes. Es una manera de pensar, una manera de formar nuevas conexiones con los clientes a fin de explotar nuevas oportunidades comerciales. Un canal es la esencia del modo cómo interactúan los clientes y el negocio; es todo lo que encierra el cómo y el dónde las personas compran un producto o servicio y cómo y dónde utilizan ese producto o servicio. Es una ruta del negocio hacia su cliente y una relación sostenida entre ambos. Determina toda la experiencia de comprar y poseer (o consumir). Cuando pensamos en términos de canales, debemos estar pensando en estrategia: la gestión eficaz de canales ofrece la oportunidad de reinventar no solo el propio negocio sino la industria de la cual forma parte. (Wheeler Steven, 2005, pp. 24-25).

En relación a la cantidad de participantes que toman derechos o participan en las negociaciones, podemos clasificar a los canales de acuerdo a su longitud en:

- Canales directos (CD): De fábrica a consumidor final sin participación de intermediarios (venta directa a través de Internet, locales propios, u otros medios).
- Canales indirectos (CI): De fábrica a consumidor final con participación de intermediarios comerciales (mayoristas, minoristas, brokers, agentes etc.). Pueden dividirse en:
- Cortos (CIC): Participa un solo intermediario entre fábrica y consumidor final (necesariamente un minorista).

- Largos (CIL): Participa más de un intermediario entre fábrica y consumidor final (típicamente mayoristas y minoristas). (Paz, Hugo Rodolfo, 2008, p.34)

Un canal tiene (o puede tener) niveles. Se llama nivel a cada intermediario que realice una función relacionada con el acercamiento del producto al consumidor final. Así pues, si "Nivel 0" es la venta directa desde el fabricante al cliente final, llamamos "Niveles 1,2, 3, etc." A los canales que incorporan 1,2, o 3 intermediarios.

El punto de partida del canal de distribución es el productor, el punto final o de destino es el consumidor y el conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios. Éstos son los que realizan las funciones de distribución, (son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final). Según los tipos de canales de distribución, que son: "Directos" e "Indirectos"

En el *canal directo* (se usan circuitos cortos de comercialización que benefician a los consumidores principalmente, ya que los costos de producción tienden a bajar y beneficia a los productores o empresarios, ya que el producto para llegar a manos del consumidor o usuario final gasta menos recursos y esto beneficia tanto al consumidor como al productor o empresario). El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Y los *canales de distribución indirectos* son denominados así porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final por lo que la empresa enfatiza mayores gastos y el producto(s) por ende tiende a tener un costo mayor. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo:

Un *canal corto* sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño, entre otros... en que los minoristas o detallistas tienen la exclusividad de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado o híper.

En un *canal largo* intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas y agentes comerciales, etc.). Este canal es típico

de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación.

En general, se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos y, a la inversa, que canales de distribución largos son sinónimo de precios elevados. Esto no siempre es verdad; puede darse el caso de que productos comprados directamente al productor (ejemplo, vino o cava a una bodega, en origen) tengan un precio de venta mayor que en un establecimiento comercial.

Los canales, se pueden clasificar también según la relación que existe entre las empresas que participan en la distribución:

- **Canales de conexión horizontal**: se establece entre empresas que realizan la misma función en la cadena de distribución; por ejemplo, un centro comercial con multitud de minoristas.
- **Canales de conexión vertical**: se establece entre empresas que realizan distintas funciones dentro de la distribución.

Algunas de las funciones que desarrollan los intermediarios son:

- **Investigación**: recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- **Promoción**: crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.
- **Contacto**: encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.
- **Adaptación**: modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Para ello se necesitan actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.
- **Negociación**: tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectué la transferencia de propiedad o posesión.
- **Distribución física**: transportar y almacenar los bienes.
- **Financiamiento**: obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- **Aceptación de riesgos:** va el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

Los intermediarios más importantes son tres:

Mayorista: El comercio mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al consumidor o usuario final. Los mayoristas pueden comprar a un productor o fabricante y también a otros mayoristas. En inglés es conocido como canal "tier-2", ya que los bienes o servicios dan "dos saltos", de mayorista a retail o venta al por menor, y de ahí al usuario o consumidor final del producto o servicio.

Minorista o detallista: Los detallistas o minoristas son los que venden productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado. Son importantes porque pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan. También son conocidos como "retailers" o tiendas; pueden ser independientes o estar asociadas en centros comerciales, galerías de alimentación, mercados.

Agente.

Existen diversos factores que influyen en la elección del canal de distribución, algunos son:

- **Mercado**: son las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo (tipo de mercado, clientes, concentración geográfica, pedido)
- **Producto**: Es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea (perecedero, valor, naturaleza)
- **Intermediarios**: Son los eslabones que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de tales productos (servicios, disponibilidad, políticas)
- **Compañía**: Es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela (servicios, control, administración, recursos financieros)

En resumen, los canales de distribución considerados en inicio para RAGNAR´S BEER son los siguientes:

<u>Venta directa</u>: venderemos la cerveza de forma directa a nuestros clientes (bares y hoteles), y también en la misma fabrica los días de actividades; y también venderemos a través de una aplicación móvil y página web que desarrollaremos para facilitarle a los clientes el pedido y compra del producto. Tendremos además *Despacho Directo* ya que la empresa, mediante vehículos despachará los pedidos a los bares y hoteles de Salta-Capital.

Y también utilizaremos **canales indirectos** ya que venderemos nuestro producto en un futuro a través de intermediarios tales como vinerías, supermercados, estaciones de servicios que vendan bebidas alcohólicas, mini mercados, deliverys de bebidas, entre otros.





Estrategia de promoción

Según Jiménez Sánchez Araceli. (2014) Las estrategias de promoción, son las habilidades, las destrezas a utilizar para dar a conocer, informar o recordar nuestro producto a nuestros consumidores y a los no consumidores, y para esto también requerimos de un buen plan estratégico. Para realizar una estratégica promoción, necesitamos un buen plan de promoción que incluyan en éste nuestras estrategias a emplear. El objetivo de la promoción de un producto es el de maximizar las ventas, atraer a nuevos clientes, extender el conocimiento del producto y posicionar la marca.

Las estrategias de promoción de un producto benefician a las empresas con el aumento de demanda de nuestros consumidores y a la vez beneficia a los consumidores al brindarles la información necesaria sobre la disposición del producto, sus usos y beneficios.

Algunas estrategias de promoción son:

- **Estrategia para impulsar**: esta ocurre cuando se les incentiva a los vendedores del producto para promoverlo de la mejor manera.
- **Estrategia para atraer**: el principal objetivo es el consumidor, no el vendedor como el caso anterior, y puede ser por medio de cupones de descuento o envió de muestras gratis por correo o algún otro medio.
- **Estrategia combinada**: en este se ofrecen incentivos a los comerciantes para promover dicho producto.
- **Reforzamiento de la marca**: esta estrategia lo que se busca es crear lealtad de nuestros consumidores a la marca, un ejemplo de esto es el uso de membresías con las que los clientes pueden adquirir una serie de descuentos y promociones.
- **Crear demanda**: ofrecer una promoción por tiempo limitado (ejemplo; en la compra de un producto, el segundo es a mitad de precio), un descuento porcentual o demostrar a los consumidores que nuestro producto es mejor que el de la competencia.

Algunos medios promocionales son:

- Demostraciones en ferias - Exhibiciones - Muestras – Obsequios - Campañas por correo - Campañas por redes sociales - Concursos Cupones de descuentos.

Por lo que, en conclusión, el objetivo de la estrategia de promoción de Ragnar´s Beer es el de:

- Estar presente en los principales eventos (con stands) y ferias destinadas al consumo masivo de cerveza.
- Participar de demostraciones en ferias masivas tales como la "FERINOA" realizada en la provincia de Salta.
- Partidas de prueba como obsequio a bares y restaurantes.
- Introducir el producto en competencias de importancia tanto a nivel nacional como regional con el fin de generar imagen de marca y reconocimiento.
- Catálogos informativos y aparición en revistas especializadas, tales como "Mundo Cerveza central de noticias", "Revista Mash ciencia cervezera", entre otros.
- Página web con información detallada sobre el producto y promociones.
- Acceso a beneficios: Para esto se ha diseñado una tarjeta de socio la cual simboliza descuentos, ofertas especiales y acceso a actividades destinadas a público exclusivo para generar fidelidad.
- La principal manera de darse a conocer es el "boca a oreja", pues es el mecanismo más utilizado por nuestro público objetivo; para ello es necesario cuidar cada detalle del establecimiento, de la atención, producto y satisfacción del cliente, de manera de hacer del consumo de cerveza y sus complementos, una experiencia inolvidable.
- Hoy las redes sociales son fundamentales a la hora de lograr conocimiento y alcance masivo de la propuesta. La gestión de publicidad en buscadores, Facebook, twitter debe ingresar dentro del costo de publicidad. La empresa publicitaria brinda un fee de gestión vía redes sociales, mediante la construcción de una plataforma, los medios recomendados para la actividad son generar un contenido en canal YouTube, fan-page Facebook e Instagram.
- Otra alternativa del marketing digital es la publicidad en sitios especializados, y es fundamental lograr aparecer en sitios donde los usuarios puedan valorar la experiencia, como Trip Advisor.

5) ANALISIS F.O.D.A

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
❖ Competencia Académica de los dueños del proyecto, para administrarlo y gestionarlo. ❖ Especialista en alimentos con conocimiento del rubro cervecero. ❖ Calidad Premium en los productos. ❖ Exclusividad en la ciudad ya que es el primer emprendimiento de este tipo en Salta. ❖ Brinda comodidad a los clientes ofreciéndoles distribución del producto. ❖ Contacto eficiente con los consumidores a través de las redes sociales (Facebook, instagram y página web) ya que pueden comunicarse de manera directa y tienen una respuesta instantánea. ❖ Variedad de productos y atención personalizada.	❖ Mercado en fuerte crecimiento. ❖ No existen muchos agentes con propuestas similares como el "tour-cervecero" y la calidad y variedad de servicio que ofrecemos. ❖ Amplia variedad de proveedores de buena calidad. ❖ Existen problemas y necesidades de mercado que aún no se han cubierto. ❖ Tiene combinación innovadora de producto-servicio. ❖ No tiene barreras de entrada. ❖ La producción de cerveza artesanal encuentra un mercado potencial tan amplio como provechoso. ❖ Es un producto de moda y MUY popular alrededor del MUNDO. ❖ Constituye una tendencia que puede ser perdurable y sostenible frente a las imposiciones de la producción industrial.

DEBILIDADES	AMENAZAS
❖ No contar con experiencia en negocios anteriores de similar índole. ❖ Está en proceso de formación. ❖ Que es solo fábrica de cerveza. ❖ Apunta solo a un segmento de mercado. ❖ No tenemos la marca registrada.	❖ Bajas barreras de entrada, por lo que pueden nacer muchos nuevos competidores. ❖ El proceso inflacionario que se vive en la Argentina, lo que puede aumentarnos los costos y traer problemas con el precio y el consumo de nuestro producto. ❖ Existen empresas cerveceras que pueden emplear acciones de competencia. ❖ Bajas barreras de salida.

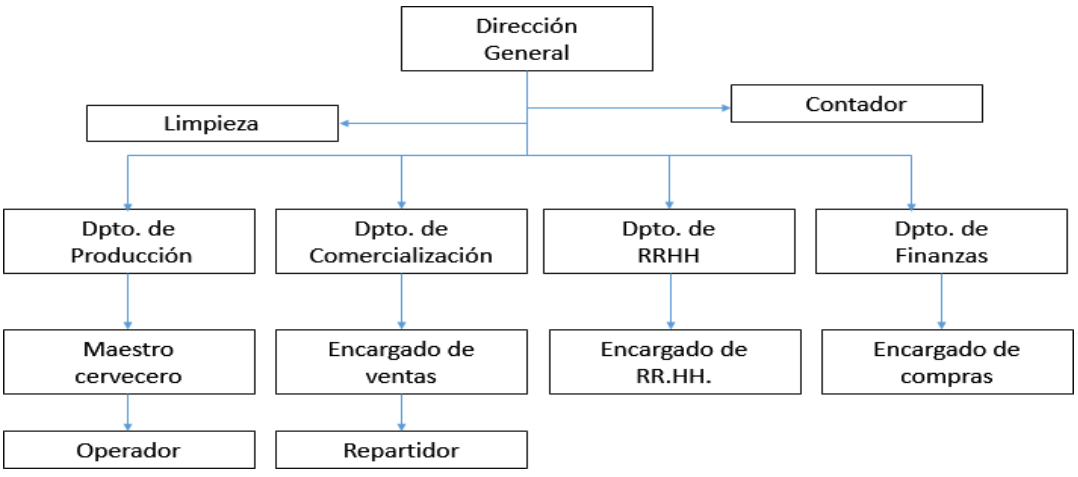
6) RECURSOS (CAPITAL) HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

El personal es la cara visible más clara de la filosofía del negocio, por lo mismo es un factor crítico de éxito. Nuestro cliente corresponde a un consumidor conocedor del tema y con inquietud por probar nuevos estilos, sabores, olores, texturas y conocer cada vez más. Por lo mismo se requiere de un personal altamente calificado, motivado y con actitud de servicio que esté a la altura de las expectativas de nuestros consumidores. Nuestra estructura de personal en un futuro la vamos a desarrollar como lo detallamos a continuación, en principio quienes van a realizar la mayoría de las actividades son los socios más dos empleados que se contrataran en un principio.

La estructura futura consiste en los siguientes puestos y se desarrollarán capacitaciones y charlas destinadas a transmitirles la misión y visión de la empresa:

El gerenciamiento de la empresa está dado por los dueños (2), los cuales se encargan del proceso de gestión, administración y coordinación del negocio. Utilizan un estricto proceso de compra de insumos inherentes a la fabricación de la cerveza para garantizar que se logren los productos deseados, obtener y mantener en el tiempo con la calidad preestablecida que caracterizara a Ragnar's Beer. Además, ellos controlan y auditan cada uno de los procesos del negocio, tanto procesos de producción de la cerveza como también la manera en la que se atenderá al público, tratando de identificar mejoras y desvíos con el fin de ofrecer un servicio correspondiente a la visión de la empresa, la cual pone un fuerte foco en el cliente.

Ilustración 10 Organigrama de la empresa.



Fuente 10 Elaboración propia.

Dirección general: Compuesto por dos personas en sociedad. Cumplirán roles gerenciales en los departamentos de comercialización y RRHH. La sociedad estará compuesta por una Lic. En Ingeniería comercial y Contadora Publica y un Técnico en RRHH con experiencia en administración, por lo cual cumplirán con los roles de administrativa y encargado de recursos humanos. Uno de los socios cumplirá la función además de director, de ser administrativa y manejará la administración general de la empresa, planificará las compras, facturación, pagos a proveedores y empleados, controlará el correcto funcionamiento de la fábrica, y desempeño de los empleados.

Limpieza: va a ser un servicio que vamos a tercializar.

Contador: va a ser un servicio que vamos a tercializar.

Maestro Cervecero: Su rol consistirá en llevar a cabo la elaboración, y estará a cargo de la logística asociada a la producción. Es el encargado de supervisar y direccionar al operador de la fábrica, deberá estandarizar los procesos según los lineamientos establecidos por la empresa, controlará la calidad de todos los procesos y procedimientos. Reportará al encargado y va a ser una de las primeras personas a contratar.

Operador: Recibe órdenes directas del maestro cervecero, su rol consistirá en ayudar en todas las fases productivas. Es el encargado de realizar los diferentes trabajos operativos que conlleva la elaboración tales como embotellado, operación de las máquinas y mantenimiento preventivo/correctivo de las mismas. En este puesto se va a contratar a 1 persona en principio y luego buscaremos contratar a otra más debido a la multifuncionalidad del cargo, para hacer más eficiente el trabajo.

Encargado de ventas: va a ser quien se encargue de los planes de marketing para promocionar el producto y venderlo, de conseguir clientes, y aumentar las ventas. Tendrá a su cargo al repartidor y éste puesto lo va a cubrir la socia gerenta Sabrina Sanjines

Repartidor: En principio vamos a tercerizar el envío, y en un futuro la idea es contratar a dos repartidores, uno que se encargue exclusivamente de repartirle a los hoteles y otro a los bares, van a ser quienes distribuyan el producto a nuestros clientes. Van a reportar directamente al encargado de ventas y van a recibir órdenes del mismo.

Encargado de RRHH: es quien se va a encargar de seleccionar a los empleados, del sistema de remuneración y de darles capacitación constante y motivación para que éstos se sientan cómodos trabajando en la empresa y tengan a alguien exclusivamente

dedicado a ellos y a escucharlos, atendiendo sus inquietudes. Esta tarea la va a realizar el socio Técnico en recursos humanos.

Encargado de compras: es quien llevará el control de las compras, las planificará, va a realizar todo lo que sea facturación, pagos a proveedores y empleados, etc. Es quien va a manejar el stock de insumos y por lo tanto va a ser el encargado de que nunca falte nada y llevará control de todos los movimientos de la caja. En principio este puesto lo va a cubrir la socia gerente Sabrina Sanjines y la idea es en un futuro sumar a una persona capacitada para cubrir dicho puesto.

7) ASPECTOS LEGALES

En cuanto a lo legal, Ragnar´s Beer se va a desarrollar en primera instancia bajo la forma legal de Monotributo, empezando el primer año en la categoría más alta (“K”) dividiendo la facturación total entre ambos socios, pero por los montos dados a fin de año, el segundo año vamos a tener que re categorizaremos y pasaremos a ser responsables inscriptos, y sostener esta condición lo más que se pueda y en un futuro la idea es darle la forma de sociedad al proyecto formando una sociedad “S.R.L”.

- **Legislación sanitaria y ambiental**

Para poder poner en marcha el establecimiento necesitamos de una habilitación, dicha habilitación consta de una exhaustiva revisión por parte del sector de Bromatología. Para poder conseguir la misma, el diseño de nuestra sala deberá permitir: fácil limpieza, fácil inspección de la higiene del alimento y el edificio, fácil circulación y economía de movimientos del operario.

Y además, deberá tener: Una distribución de ambientes que evite la contaminación cruzada de los productos a causa de la circulación de equipos, personal y/o por proximidad de sanitarios a las salas de fabricación y procesamiento.

Y necesitamos cumplir una serie de requisitos tales como:

UBICACIÓN: Los establecimientos se deben situar en zonas libres de contaminantes (malos olores, polvo, humo, vapores u otros) y no deben estar expuestos a inundaciones. Deben permitir el fácil acceso y circulación del personal, insumos y salida de productos terminados.

EXCLUSIVIDAD DE USO: Los locales destinados a la elaboración de alimentos/bebidas no deben tener conexión directa con viviendas ni con establecimientos que realicen actividades distintas a este tipo de industria.

VÍAS DE ACCESO: Deben tener una superficie pavimentada o consolidada dura.

DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS: Una adecuada distribución de las zonas de trabajo debe garantizar la separación de áreas funcionales:

- ✓ sectores sucios (recepción y limpieza de materias primas)
- ✓ sectores limpios (zona de elaboración),
- ✓ almacenamiento (insumos y productos terminados),
- ✓ sanitarios, vestuarios y oficina.

El equipamiento debe distribuirse de manera tal que permita un flujo de trabajo lineal, en U, en L para prevenir la contaminación cruzada. La consigna es que la higiene de las áreas de trabajo aumenta a medida que avanza el proceso de elaboración de nuestro producto.

SERVICIOS: La sala debe disponer de energía eléctrica, agua potable, gas y sistema de evacuación de efluentes y residuos.

CARACTERÍSTICAS DEL EDIFICIO Y LAS INSTALACIONES: Referido a éste punto estamos bien, nuestro edificio cumple con la estructura que debe llevar.

Respecto a los utensilios y equipos deben considerarse los siguientes elementos:

- Utensilios de tamaño pequeño que permitan aumentar la eficiencia del trabajo (cuchillos, cucharas, tenedores, coladores, bandejas varias, piezas plásticas para trozar, recipientes varios, ollas, jarros, etc).
- Elementos manuales o eléctricos que permitan moler, trozar, tamizar, pesar, etc. La materia prima.
- Instrumentos necesarios para realizar los primeros controles al producto, entre los cuales se pueden citar refractómetros (para la medición del contenido de azúcar), peachímetro para la medición de la acidez), balanza digital, termómetros para industria alimenticia, etc.

También es recomendable considerar todos aquellos elementos que faciliten el desarrollo de las prácticas de registro, organización y comercialización, donde puede incluirse un mobiliario adecuado, ficheros, computadora, calculadora, etc.

El equipamiento alimentario (El Código Alimentario Argentino entiende por "Equipamiento alimentario" a todo artículo en contacto directo con alimentos que se usa durante la elaboración, fraccionamiento, almacenamiento, comercialización y consumo de alimentos.) deberá ser bromatológicamente apto, para lo cual deberá cumplir los siguientes requisitos:

- No deberá transferir a los alimentos sustancias indeseables, tóxicas o contaminantes en cantidad superior a la permitida por el Código Alimentario Argentino.
- No deberá ceder sustancias que modifiquen las características composicionales y/o sensoriales de los alimentos (por ejemplo, elementos de madera).
- Deberá disponer de cierres o sistemas de cierre que eviten la apertura involuntaria del envase en condiciones razonables.

Y por último tenemos, Habilitaciones y Registros

Una vez que tenemos nuestra planta de elaboración en condiciones para empezar a producir es necesario pensar en las siguientes habilitaciones y licencias para iniciar el proceso de comercialización:

LICENCIA COMERCIAL: Previamente a sacar el registro de Producto o Establecimiento se debe obtener esta licencia y tiene que ver con el permiso para realizar la actividad comercial y se debe tramitar en dependencias del municipio de la provincia de Salta.

REGISTRO DE ESTABLECIMIENTO ELABORADOR: Una vez obtenida la Licencia Comercial se puede iniciar el trámite del RNE (Registro Nacional de Establecimiento Elaborador) éste registro habilita a establecimientos que comercializan productos envasados que se transportan hacia otras bocas de venta. Es de alcance nacional, es decir que se pueden comercializar sus productos en todo el país. Lo que nos favorece para poder expandirnos a nivel nacional.

REGISTRO DE LOS PRODUCTOS A ELABORAR: Teniendo el RNE está todo listo en lo referido al local de elaboración. Entonces, el paso siguiente es tramitar el RNPA (Registro Nacional de Producto Alimenticio) del producto que se va a elaborar. Este registro también debe realizarse en dependencias de Salud Ambiental. Detalla todas las características y procesos de elaboración de cada producto.

HABILITACIÓN DEL MANIPULADOR: Otro trámite a realizar es la obtención de la Libreta Sanitaria de cada una de las personas que van a intervenir en la elaboración y manipulación de los productos. Esta libreta se puede adquirir en dependencias del municipio y debe ser completada por profesionales de Salud Pública o de la actividad privada, previa realización de los análisis y estudios complementarios correspondientes.

INSCRIPCIÓN DE DIRECTOR TÉCNICO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN: Los establecimientos elaboradores de alimentos requieren de un director técnico que apruebe y verifique los procedimientos empleados en el proceso de elaboración. (En nuestro caso sería el *maestro cervecero*).

- Otro aspecto legal que debemos considerar es la aprobación de la marca y el isologotipo.

Legislación tributaria: se debe pagar ingresos brutos en la provincia de Salta, que por la actividad que realizaremos, nos corresponde abonar una alícuota del 3%.

Legislación laboral: todos los trabajadores que colaboran con la empresa lo hacen de forma dependiente, por lo que le abonamos un sueldo fijo mensual correspondiente a cada uno y acorde a la actividad que realizan, junto con los aportes patronales, cargas sociales, seguros, etc.

8) ASPECTOS AMBIENTALES

En la actualidad, el negocio no presenta grandes trabas externas en lo referente a aspectos ambientales o políticas de este tipo. Si se tiene una gran consideración de la preservación del medio ambiente con el cual interactúa y estamos en constante investigación sobre mejoras para el proceso productivo que permitan llevar adelante políticas de trabajo amigables con el mismo.

Pensamos algunas acciones posibles a realizar en dos etapas de la producción las cuales permiten el reutilizamiento de los desechos que generan la malta y la optimización del uso del agua en el lavado de equipos y en la etapa de enfriamiento. Estas futuras acciones son:

- Asociación con ganaderos locales los cuales reutilizan el "bagazo" (desechos producto del uso de la malta) para la alimentación del ganado.
- Sistema de enfriamiento que permite reutilizar el agua del "enfriado" durante un período de dos meses lo cual optimiza en gran medida el uso de ese recurso no renovable.

Por otro lado, uno de los aspectos ambientales claves a considerar es la cosecha del lúpulo y la cebada, los cuales en su mayor proporción lo compraremos a productores nacionales, es un aspecto a tener en cuenta a la hora de trabajar con políticas de stock.

El medio es susceptible de recibir algunos impactos tales como:

Las emisiones a la atmósfera que se pueden producir en este tipo de actividad son:

- Gases de combustión (CO2, NOX, SOX, Partículas). Como se usará Gas Natural como combustible S0X no habrá apenas.
- Partículas en las operaciones de recepción y transporte de la malta.
- Vahos de vapor de agua y compuestos volátiles durante la cocción (hasta un 10% del volumen de mosto).

- CO2 y compuestos volátiles durante la fermentación y maduración de la cerveza en el caso de que no se recuperen.
- Fugas eventuales de fluido refrigerante (N03, CFC, …)

Otro aspecto a tener en cuenta son los consumos energéticos relacionados con el proceso de elaboración de la cerveza. Se producen en forma de calor, vapor, agua caliente y electricidad.

En las industrias del sector la repercusión de la energía en los costes de fabricación se sitúa como promedio en torno al 5%. Este consumo se reparte generalmente en 75% de energía térmica y 25% en energía eléctrica.

La preparación del mosto es la fase en la que se produce el mayor consumo de energía térmica (40 al 50% del total), mientras que la refrigeración, principalmente en la etapa de fermentación y bodega, consume entre el 30 y 40% de la energía eléctrica. Las fábricas de cerveza presentan unas diferencias importantes en los consumos energéticos en función del tamaño de la planta, siendo mayores los consumos en las plantas más pequeñas.

En todo caso se trata de un impacto negativo, permanente, totalmente recuperable y subsanable.

Y respecto al ruido, como instalaciones van a estar muy próximas al núcleo urbano, pueden presentarse problemas por el ruido que se produce en algunas operaciones, principalmente en el envasado, y en algunos equipos como los de generación de frío. Otro aspecto importante es el ruido provocado por el tráfico de camiones, ya que se producirá de forma continua durante todo el día.

Respecto al olor característico de las cerveceras, se genera en las fases de cocción y fermentación o en la estación depuradora de aguas residuales. También pueden generarse olores puntuales debido a almacenamientos inadecuados de los sólidos (bagazos, levaduras, fangos de depuradora) en el exterior de las instalaciones. Será un impacto negativo, temporal, reversible y recuperable. (Sanchez, 2014, pp.112-113)

9) PUESTA EN MARCHA

Con respecto a este punto el proyecto se piensa poner en marcha en el mismo año de realizado el plan de negocio. Y algunas de las acciones que van a realizarse para poder realizar las actividades de la empresa son:

DETALLE DE ACTIVIDADES
1) Se realizarán averiguaciones en la provincia de Salta, si se puede poner la fábrica de cerveza, si aceptan el lugar y que papeles se necesitan.
2) Analizaremos el alcantarillado: si existe tiene un nivel adecuado para el consumo y salida de agua debiendo cumplir las normas de higiene.
3) Analizaremos el plan regulador: si el sector es comercial, residencial o mixto y debe ubicarse a distancia mínima a instituciones públicas, colegios y/o comisarías.
4) Los socios deberán anotarse como monotributistas para poder operar.
5) Empezaremos las conversaciones con el municipio para conseguir permiso para la elaboración de cerveza y todas las patentes y permisos requeridos.
6) Obtendremos la autorización de SENASA, INAL Y ANMAT como destino comercial, permisos para producción y expendio de alimentos.
7) Revisaremos los antecedentes judiciales con la Ley de Alcoholes.
8) Registraremos e inscribiremos la marca comercial "Ragnar´s Beer" en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial.
9) Se averiguará precio de máquinas e insumos y elegiremos a proveedores con mejor negociación y calidad.
10) Se realizará la compra de maquinaria e insumos para la primera producción.
11) Contaremos con todas las habilitaciones del lugar, permisos, papeles autorizados trámites necesarios realizados para empezar a operar.
12) Regularemos y fiscalizaremos la elaboración de la cerveza.
13) Se ambientará el lugar al estilo de Ragnar´s Beer, pintura, decoración etc.
14) Se realizará la fiesta de inauguración de la Fabrica "RAGNAR'S BEER".
15) Ragnar´s Beer empezará a operar, vendiendo sus productos y servicios de calidad.

Realizados los pasos previos mencionados, se puede comenzar con la implementación de la marcha. Durante la misma se revisarán aspectos técnicos, se elaborarán las primeras partidas de cerveza y se realizará contratación y capacitación de personal, entre otros aspectos. Dichas actividades van a ser realizadas dentro de tiempos programados como lo mostramos en el siguiente gráfico.

Ilustración 11 tabla de tiempo determinado para cada actividad.

ACTIVIDADES (*Detalle arriba)	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												

Fuente 11 Elaboración propia.

10) ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO

En este análisis económico-financiero de Ragnar´s Beer se verá reflejado todo lo mencionado anteriormente en cuanto a estrategia del emprendimiento. En dicho análisis, se proyecta un crecimiento constante, acompañado de una inversión sostenida en el mejoramiento y ampliación de la estructura con el fin de acompañar dicho crecimiento de una manera saludable y que permita el sustento a través del tiempo.

Inversión inicial

Para poder llevar adelante el emprendimiento al contar con el lugar físico, solo nos queda comprar todo el equipamiento necesario para poder producir lo que queremos y para esto sería necesario contar con:

Además, para llevar adelante todo este proceso contamos con:

- ✓ Moledora de granos.
- ✓ Ollas de acero inoxidable con sus respectivos termómetros y quemadores.
- ✓ Un enfriador contra corriente.
- ✓ Fermentadores/maduradores.
- ✓ Pala de acero inoxidable, refractómetro, PHmetro digital, termómetro, probeta, densímetro; todo esto usado para las diferentes mediciones que son necesarias durante el proceso.
- ✓ Balanza electrónica.
- ✓ bombas eléctricas.
- ✓ Bomba oxigenadora con piedra difusora y filtro esterilizador de aire.
- ✓ Una cámara frigorífica con su respectiva pre-cámara, la cual es utilizada para fermentar/madurar nuestra cerveza.
- ✓ Filtro para líquidos.
- ✓ Tubo de oxígeno con manómetro y regulador de CO2.

- ✓ 2 barriles de 200 Litros los cuales son usados para aprovechar el agua utilizada en el enfriado del mosto y de esta forma no desperdiciar agua cada vez que elaboramos cerveza.
- ✓ 260 barriles de acero inoxidable con capacidad de 20 Litros.

Por lo que nosotros conseguimos una empresa que nos vende el KIT completo para elaboración únicamente, dicho Kit es para fabricar 230 lts por producción lo cual nos deja unos 1.800lts de producción al mes, del cual compraríamos 2 y luego un kit de 150 lts por producción el cual nos deja 1200 lts. Al mes y de éste compraríamos solo uno y con los 3 kits alcanzaríamos el nivel de producción que estimamos realizar mensualmente, y además debemos agregar los barriles de 20lts para comercializar (260) y la cámara refrigeradora que no vienen en el kit.

Por lo tanto, la inversión inicial necesaria va a ser:

1 KIT 150 lts.	$ 1.108.310,64 c/u	$ 1.108.310,64
2 KITS 230 lts.	$ 1.627.527,72 c/u	$ 3.390.682,75
260 barriles (20lts)	$ 40.000 c/u	$ 10.400.000
Cámara refrigerante	$ 2.100.000	$ 2.100.000
Registro de marca	$ 96.000	$ 96.000
Total Inversión I.	=	**$ 17.094.993,39**

Ingresos por ventas

Los ingresos por ventas estimados para Ragnar´s beer AÑO 1 son:

Ingresos por ventas					**Mensuales**		**Anuales**
Hoteles	6 Bx20 lts	X $30.000	= $180.000	X 10 H	= $1.800.000	X 12 meses	= 21.600.000
Bares	12 B x 20 lts	X $30.000	=$360.000	X 10 B	= $3.600.000	X 12 meses	= 43.200.000
Total					$5.400.000		$64.800.000

Ingresos por ventas AÑO 2:

Ingresos por ventas					**Mensuales**		**Anuales**
Hoteles	8 Bx20 lts	X $30.000	= $240.000	X 20 H	= $4.800.000	X 12 meses	= 57.600.000
Bares	16 B x 20 lts	X $30.000	= $480.000	X 20 B	= $9.600.000	X 12 meses	= 115.200.000
Total					$11.700.000		$172.800.000
A partir de este año actuáremos como R.I. por lo que hacemos ventas/ 1,21 y nos da =							$ 142.809.917,4

Ingresos por ventas AÑO 3

Ingresos por ventas					**Mensuales**		**Anuales**
Hoteles	8 Bx20 lts.	X $30.000	= $240.000	X 35 H	= $8.400.000	X 12 meses	= 100.800.000
Bares	16 B x 20 lts.	X $30.000	= $480.000	X 30 B	= $14.400.000	X 12 meses	= 172.800.000
Total					$10.944.000		$273.600.000
Al estar como RI hacemos ventas / 1.21 y nos da =							$226.115.702,5

Costos

- *Costos variables*

Dentro de los costos variables pertenecientes al proyecto, se encuentra todo aquello relacionado con el costo que lleva consigo la mayor o menor producción. A su vez, aclaramos que esperamos reducir los costos variables que representan a los insumos necesarios para la producción a partir del año 2 debido a las inversiones pertinentes a mejorar el equipamiento y también a causa de un mayor caudal de compra de insumos. Estos costos están determinados por el nivel de ventas estimado anteriormente y también incluimos en estos costos los servicios de luz, gas y agua, ya que el consumo de los mismos va a variar según la producción realizada por mes.

AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3
IPA	$ 420.000	$ 720.000	$ 960.000
HONEY	$ 744.000	$ 1.080.000	$ 1.224.000
STOUT	$ 444.000	$ 888.000	$ 1.080.000
BLOND ALE	$ 240.000	$ 360.000	$ 600.000
LUZ, GAS Y AGUA	$ 1.584.000	$ 1.584.000	$ 1.584.000
TOTAL	$ 3.432.000	$ 4.632.000	$ 5.448.000

- *Costos fijos y semi variables*

A continuación, se detallan los costos fijos y semi-variables proyectados. Cabe destacar que los mismos son un estimativo con lo que explicamos anteriormente que esperamos vender. El objetivo es lograr una mayor absorción de dichos costos año tras año.

AÑOS	1	2	3
Monotributo/Autónomo (2 socios)	$ 2.567.152	$ 2.005.179	$ 2.005.179
Retribución socios	$ 14.400.000	$ 28.800.000	$ 43.200.000
Publicidad y eventos	$ 2.160.000	$ 2.741.952	$ 4.341.420
Honorarios prof.	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000
Papelería	$ 240.000	$ 240.000	$ 240.000
Mantenimiento	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000
Sueldos	$ 8.400.000	$ 12.600.000	$ 16.800.000
Ap. Pat, Cargas sociales	$ 3.360.000	$ 5.040.000	$ 6.720.000
Ingresos brutos	$ 933.120	$ 2.056.463	$ 3.256.066
Alquiler Campo	$ 1.560.000	$ 2.160.000	$ 2.760.000
TOTAL	$ 33.020.272	$ 52.643.594	$ 73.922.665

Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos	$ -17.094.993,00	$ 25.947.728,00	$ 52.477.309,95	$ 90.704.274,05	$ 90.704.274,05	$ 90.704.274,05

Tasa de Descuento	**110,00%**
VAN	**$ 23.839.731,06**
TIR	**220,43%**
Plazo de recupero de la inversión	1 año

FLUJO DE FONDOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta						
Mercado Nacional		64800000	142809917	226115702	226115702	226115702
Ingreso						
Total Ingreso por Ventas		**$ 64.800.000**	**$ 142.809.917**	**$ 226.115.702**	**$ 226.115.702**	**$ 226.115.702**
Costos Variables						
Materia Prima e insumos		$ 1.848.000	$ 3.048.000	$ 3.864.000	$ 3.864.000	$ 3.864.000
Otros (Luz, gas, agua)		$ 1.584.000	$ 1.584.000	$ 1.584.000	$ 1.584.000	$ 1.584.000
Total Costos Variables		**$ 3.432.000**	**$ 4.632.000**	**$ 5.448.000**	**$ 5.448.000**	**$ 5.448.000**
Contribucion Marginal		**$ 61.368.000**	**$ 138.177.917**	**$ 220.667.702**	**$ 220.667.702**	**$ 220.667.702**
Costos Fijos						
Retribución Socios		$ 14.400.000	$ 28.800.000	$ 43.200.000	$ 43.200.000	$ 43.200.000
Mantenimiento de equipos e instalaciones		$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000
Sueldos empleados		$ 8.400.000	$ 12.600.000	$ 16.800.000	$ 16.800.000	$ 16.800.000
Aportes pat./cargas cs. Y ART		$ 3.360.000	$ 5.040.000	$ 6.720.000	$ 6.720.000	$ 6.720.000
Publicidad y eventos		$ 2.160.000	$ 2.741.952	$ 4.341.420	$ 4.341.420	$ 4.341.420
Honorarios profesionales		$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000
Otros (papeleria)		$ 240.000	$ 240.000	$ 240.000	$ 240.000	$ 240.000
Total Costo Fijos		**$ 30.360.000**	**$ 51.221.952**	**$ 73.101.420**	**$ 73.101.420**	**$ 73.101.420**
Otros Costos						
ALQUILER CAMPO		$ 1.560.000	$ 2.160.000	$ 2.760.000	$ 2.760.000	$ 2.760.000
Monotributo 2 Socios/ Autonomo		$ 2.567.152	$ 2.005.179	$ 2.005.179	$ 2.005.179	$ 2.005.179
Ingresos Brutos	3,0%	$ 933.120	$ 2.056.463	$ 3.256.066	$ 3.256.066	$ 3.256.066
Total Otros Costos		**$ 5.060.272**	**$ 6.221.642**	**$ 8.021.245**	**$ 8.021.245**	**$ 8.021.245**
Margen de rentabilidad estimado		**0,667856129**	**1,300580756**	**1,611920585**	**1,611920585**	**1,611920585**
Utilidad Antes de Imp. Gcia.		**$ 25.947.728**	**$ 80.734.323**	**$ 139.545.037**	**$ 139.545.037**	**$ 139.545.037**
Impuesto a las Gcia. (1)	35,0%		**$ 28.257.013**	**$ 48.840.763**	**$ 48.840.763**	**$ 48.840.763**
Utilidad Despues de Imp. Gcia.		**$ 25.947.728**	**$ 52.477.310**	**$ 90.704.274**	**$ 90.704.274**	**$ 90.704.274**
Inversion						
A invertir	$ 17.094.993	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Inversión	**$ 17.094.993**	**$ -**		**$ -**	**$ -**	**$ -**
Flujo de Fondos	**$ -17.094.993,00**	**$ 25.947.728,00**	**$ 52.477.309,95**	**$ 90.704.274,05**	**$ 90.704.274,05**	**$ 90.704.274,05**

INDICADORES ECONOMICO FINANCIEROS

- *VAN (Valor Actual Neto)*

El VAN es una herramienta financiera que permite conocer la diferencia entre el dinero que entra a una empresa y la cantidad que se invierte en un proyecto que puede darle beneficios. Este indicador, cuenta con una tasa de interés que se llama "tasa de rendimiento requerida" y es la que se usa para su constante actualización. Dicha tasa, la da la persona que va a evaluar el proyecto con el fin de determinar la conveniencia o no de invertir plata en el mismo y no en otra alternativa. Para el presente emprendimiento, la tasa de descuento o (TRR) es del 110% anual y el resultado es el siguiente:

VAN	**$ 23.839.731,06**

El resultado arrojado por el VAN nos permite determinar que es una opción viable ya que su resultado es positivo.

- *TIR (Tasa Interna de Retorno)*

La TIR es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión o un proyecto. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. En nuestro caso, la TIR correspondiente a los datos arrojados por el flujo de fondo es la siguiente:

TIR	**220,43 %**

- *TRR (Tasa de Rendimiento Requerida)*

La TRR (tasa de rendimiento requerida o también llamada tasa de descuento) es la tasa que como dueños del emprendimiento le pedimos al proyecto que rinda, ésta tasa la elegimos teniendo en cuenta las tasas que ofrece el mercado de valores (plazo fijo, cauciones) que por este momento es de un 110% anual.

TRR	**110 %**

CONCLUSIONES

Luego de todos los análisis realizados en los diferentes capítulos, estamos en condiciones de establecer que el emprendimiento basado en el desarrollo de la fábrica de cerveza artesanal “RAGNAR’S BEER” en la provincia de Salta, presenta un estudio de factibilidad económica atractivo, acompañado de un plan de negocios que lleva al detalle cada punto de dicho emprendimiento con el fin de disminuir el riesgo lo máximo posible.

Como resultado del análisis del emprendimiento y de cómo éste interactuará con el ambiente, el resultado es positivo, ya que nos permite vislumbrar una gran oportunidad en el mercado seleccionado. Cabe destacar que el proyecto fue analizado en un lapso de 5 años pero que el mismo cuenta con una estrategia detrás y un plan ampliamente superior al periodo mencionado, ya que el objetivo principal no es obtener una gran rentabilidad en el corto plazo sino formar una empresa con bases sólidas que busque constantemente el crecimiento a través de la innovación.

Otro aspecto a considerar, es que para poder cumplir con las ventas proyectadas deberemos llevar a cabo las diversas estrategias mencionadas en cada parte del plan, siendo uno de los aspectos fundamentales la comercialización del producto y el posicionamiento del mismo. Además de todo esto, los resultados numéricos sustentan dicha oportunidad y la viabilidad del negocio ya que contamos con un VAN positivo y una TIR del 220,43%, lo cual nos da como pauta que es un proyecto viable. Como conclusión a todo lo planteado anteriormente, creemos encontrarnos en el momento oportuno con una propuesta altamente viable siempre y cuando se lleve adelante todo lo referente al proyecto de la forma mencionada a lo largo de la presente tesis y con un alto grado de profesionalidad.

BIBLIOGRAFIA

Libros

Albano Sergio (2013). *Consultoría. Servicio y Valor Agregado. En Consultoría y Emprendedorismo: Una salida profesional.* Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana

Fassio, A., Pascual, L. y Suarez, F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cooperativas.

Dvoskin, Roberto (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. -1° edición. Buenos Aires: Garnica

Levitt Theodore (1980). *Marketing Success Through Differentiation of Anything.* Harvard Business Review.

O´Shaughnessy John (1991). *Marketing Competitivo: un enfoque estratégico.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Paz, Hugo R. (2008). *Canales de distribución: gestión comercial y logística*. -3° edición (p. 34) Buenos Aires: Lectorum-Ugerman

Philip, Kotler (1999). *Kotler on Marketing*: *como crear, ganar y dominar mercados.* New York: The Free Press.

Philip, K., y Garay, A. (2003). *Fundamentos de marketing.* -6° edición. México: Prentice Hall México.

Porter, M. E. (2008). *Estrategias Competitivas Genéricas.* En *Estrategia Competitiva*. (pp. 51-63). D.F., México: Grupo Editorial Patria.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.

Santesmases Mastre, Miguel (1998). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid, España: Ediciones Pirámide, S.A.

Sapag Chain Nassir (2007). *Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación*.

Sapag Chain, N., y Sapag Chain, R. (1989). *Preparación y evaluación de proyectos.*

Sol, J. (1999). *La Guerra de las Pymes*. Buenos Aires, Argentina: Nuevo Extremo.

Stanton, William (2007). *Fundamentos del Marketing*. México: McGraw-Hill/Interamericana

Yuni, J. A. y Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba, Argentina: Brujas

Wheeler, Steven (2005). *Canales de distribución: Como las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes.* (pp. 24-25) Bogotá: Grupo editorial norma.

Artículos Web

El Ojo Digital (2017). *El Boom de las cervezas artesanales*. Disponible en http://www.elojodigital.com/contenido/16094-el-boom-de-las-cervezas-artesanales

Jiménez Sánchez Araceli. (2014). Estrategias de promoción dentro de las 4 p. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promocion-dentro-de-las-4-p/

Páginas web

http://www.cervecerosrosarinos.com/

https://www.dgrsalta.gov.ar/rentassalta/jsp/informacionFisc/leyes/LEY_6611_ACTUALIZADA_27_05_2015.pdf

http://allbeer.com.ar/

http://www.cibart.com.ar/

http://www.cervezavolk.com/

https://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n

https://www.bevybar.com.ar/collections/como-hacer-cerveza

https://www.bevybar.com.ar/pages/guia-kit-coccion-completa

http://beer.cr/sobre-crcbco/que-es-cerveza-artesanal/

http://www.todowebsalta.com.ar/

http://turismo.salta.gov.ar/prestadores/t_1/hoteles-y-alojamientos-en-salta

Tesis

Sanchez A. I. (2014) *Evaluación de impacto ambiental de una industria cervecera en el Término Municipal de Perazancas de Ojeda (Palencia).* (pp. 112-113). Universidad de Valladolid. Campus de Palencia.