



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS EN EL EMPRENDIMIENTO DE CERVEZA ARTESANAL DON PEDRO

Autor: Quinteros, José Ángel; Ramírez, Mariela
Fabiana; Sotomayor, María Elina

Director: Medina Galván, Marcelo

2023

Trabajo de Seminario: Licenciado en Administración de
Empresas

RESUMEN

Este trabajo tiene como fin emplear un modelo de negocios que permita a “Don Pedro”, un emprendimiento cervecero, determinar aspectos importantes en los cuales centrar la atención para encaminarse al éxito; le va a proporcionar una herramienta efectiva y fácil de diseñar, que sirva como un paso previo fundamental para luego poder formalizar el plan de negocios de la empresa y dar marcha al emprendimiento.

Se utilizó para ello el lienzo del modelo de negocios propuesto por Alexander Osterwalder, llamado “CANVAS”, que describe la forma de hacer negocios en nueve bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa. Se hizo un recorrido exhaustivo por cada uno de esos bloques, para la confección del lienzo del modelo y así proporcionar una visión global, con carácter dinámico y modificable a posteriori.

Y a partir del análisis del modelo realizado, determinamos 3 áreas principales: cliente, oferta y viabilidad económica. Estas áreas son importantes para centrar la atención y encaminar al emprendimiento al éxito.

PRÓLOGO

El presente trabajo surgió a partir de la iniciativa de uno de los integrantes del equipo que tiene un emprendimiento de producción de cerveza artesanal, y pensamos que el modelo canvas nos ayudará a encontrar los aspectos más importantes para el éxito del negocio.

En una primera instancia de recopilación de información, pudimos ver que dentro de la empresa solo hay dos personas involucradas, una encargada de la producción y otra de las tareas administrativas (compras y ventas), el manejo de información y la forma de recopilar es muy básica, poco formal, lo que no permite tener un panorama actualizado, ni acceder a ella de forma simple, y por lo tanto las decisiones son tomadas más de una forma intuitiva, que sobre información real.

Para un mejor abordaje y con el objetivo de conocer aún más sus formas de trabajar, entrevistamos a los involucrados, quienes nos contaron cómo se desarrollaba cada proceso y cuál era su participación. Después de las entrevistas, nos dimos cuenta de que uno de los principales problemas es su sistema manual para la recopilación de información, lo que impide conocer sus costos y demás información relevante para la toma de decisión.

A lo largo del trabajo analizamos los puntos críticos y necesarios para obtener información para la toma de decisiones respecto al precio, los costos y cuánto producir.

El trabajo culmina con el modelo canvas aplicado al emprendimiento.

Desde ya agradecemos la colaboración de los dueños del emprendimiento “Don Pedro” que nos permitieron conocer sus procesos, proporcionándonos datos esenciales, compartir los resultados y sugerencias acerca de su empresa.

Finalmente, queremos agradecer la generosa contribución del profesor de Contabilidad Gerencial, Lic. Marcelo Medina; quién nos supo guiar en el desarrollo de este trabajo, adaptándonos consejos muy útiles y su perspectiva profesional, la cual fue sumamente necesaria a la hora de realizar este trabajo.

INTRODUCCION

En la actualidad, donde los mercados se encuentran globalizados y la tecnología avanza, los consumidores se han vuelto más exigentes en los productos y/o servicios que adquieren.

Así, los productos masivos e industrializados ya han perdido protagonismo por sobre aquellos customizados y/o artesanales. Ante lo cual, la cerveza como una de las bebidas más consumidas a nivel mundial, y en Argentina particularmente, no ha quedado exenta. En la última década ha surgido como tendencia tanto la producción como consumo de cerveza artesanal, lo cual lleva a la generación de nuevos nichos de mercados, con demandas específicas y necesidades insatisfechas.

El objetivo final de este trabajo es detectar aquellos aspectos tanto internos como externos que cubren las principales áreas de un negocio que son: cliente, oferta y viabilidad económica; Se trata del desarrollo del modelo de negocio aplicado al sector alimenticio, específicamente en el rubro de cervezas artesanales.

Como ya se ha mencionado, el proyecto trata de brindar una herramienta útil al emprendimiento cervecero “Don Pedro” para que pueda confeccionar un plan de negocio, que será la idea base de lo que representará en un futuro, a corto y largo plazo, el emprendimiento.

La herramienta con la que se trabajará es un lienzo para el modelo de negocio llamado “Canvas”, donde detallaremos exhaustivamente en qué consiste el nuevo paradigma de la empresa y sus aspectos más importantes, trabajando de manera dinámica e informal, para que a partir de esta visión global se pueda plasmar toda la información identificada a un enfoque más específico que sería la constitución del plan de negocio.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

Sumario: 1.- Modelo de Negocio. 2.- Cinco Fuerzas de Porter. 3.- Análisis FODA. 4.- Modelo Canvas-

1.- Modelo de Negocio:

En una definición actualizada, podemos decir que un “modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado”. Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación, comprendiendo los siguientes elementos:

- Cómo selecciona a sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto caducos
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo

- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales

El modelo de negocio, es aquel en el cual se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo en el establecimiento y desarrollo de un negocio, por tanto, se debe incluir desde el aporte de sus accionistas hasta contemplar todos los posibles desembolsos necesarios para poder operar, tales como licencias, maquinarias y equipos, capacitación, estudio de mercado, etc. Con una visión clara, objetivos bien definidos y una buena misión, se han de elaborar los pronósticos y presupuestos, *cash flow*, tanto como sean necesarios para el buen desenvolvimiento.

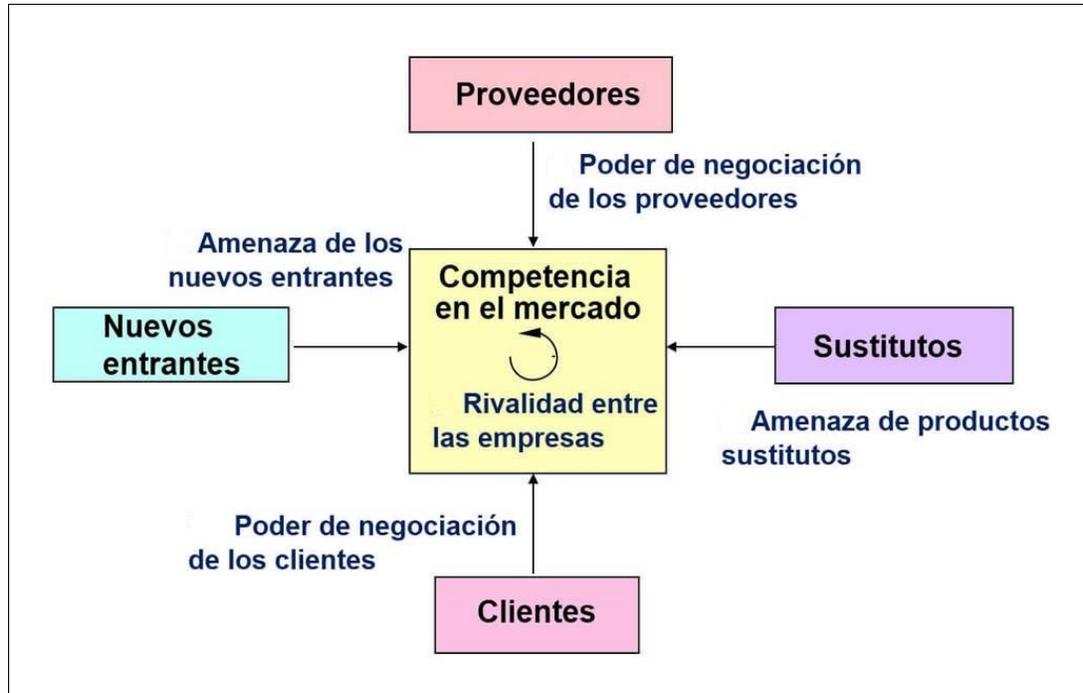
Un modelo de negocios es la “forma de hacer negocios”, valga la redundancia, mediante la cual una empresa genera su sustento, esto es, genera ingresos. El modelo de negocios indica explícitamente cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

2.- Cinco 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 con oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del microentorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macroentorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Figura 1.1:
Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com, mes de marzo 2023

3.- Análisis FODA:

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

El acrónimo FODA se compone por las palabras:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Por lo tanto, esta metodología nos permitirá analizar la situación de la empresa, ya sea sus características internas (Fortalezas y Debilidades) como también las externas (Oportunidades y Amenazas).

En el siguiente capítulo, se clasificará en estas cuatro categorías las características que son importantes para analizar correctamente el emprendimiento a implementar.

4.- Modelo Canvas:

Una opción de modelo de negocio amigable es llamado “CANVAS”; surge ante la necesidad de guiar a los emprendedores hacia el éxito. Las ventajas de este modelo son varias: rompe con la solemnidad del ambiente de negocios, es fácil de armar y resulta una excelente radiografía de las empresas. Cuanto más sencillo sea el modelo de negocio, mejor funciona. Cuanto más complejo, más difícil será de implementar

Canvas es una herramienta que permite visualizar de manera global todos los aspectos que configuran la empresa y el modelo de negocio, y realizar modificaciones en cualquier momento a medida que se va avanzando en el análisis.

Se divide en nueve módulos o bloques; la parte derecha contiene los aspectos externos de la empresa: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos.

En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos.

A. Los nueve bloques de un modelo de negocios

Primer bloque: Segmentos de mercado

El bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y seguir.

Los clientes son el corazón de todo modelo de negocios. Para satisfacer más eficientemente a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. La empresa debe estar muy clara con respecto a qué segmentos de mercado

sirve y cuáles ignorar, una vez hecho esto se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas de clientes

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de relación diferente;
- Su índice de rentabilidad es muy diferente;
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.
- La segmentación de mercado responde a la pregunta ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?

Existen diferentes tipos de segmentos:

- ✓ Mercado de masas: los modelos de negocio que se centran en el público en general no distinguen segmentos de mercado.
- ✓ Mercado segmentado: segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- ✓ Nicho de mercado: atienden segmentos específicos y especializados. Estos modelos de negocio son frecuentes en la relación proveedor-cliente.
- ✓ Mercado diversificado: atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.

- ✓ Mercados multilaterales: algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Ambos son necesarios para que el negocio funcione. Por ejemplo, una empresa de tarjetas de crédito debe conectar con sus clientes con los negocios.

Segundo bloque: Propuesta de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Proposición de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; En este sentido constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

La propuesta de valor responde a las preguntas ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a nuestros clientes?

Los elementos que pueden contribuir a la propuesta de valor son:

- Novedad: satisfacer necesidades hasta entonces inexistentes o que los clientes no percibían. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.
- Desempeño: Mejorar el desempeño de un producto o servicio a sido una manera tradicional de crear valor. El sector de las computadoras se ha fundamentado tradicionalmente en este aspecto.
- Mejora del rendimiento de un producto
- Personalización: la adaptación de los productos y servicios a necesidades específicas de los diferentes segmentos o clientes.

- **Diseño:** el diseño es un elemento importante pero difícil de medir. Un producto puede salir por su diseño superior, como sucede en el sector de la moda y los electrodomésticos, donde el diseño puede ser una parte importante de la proposición de valor.
- **Marca/Status:** los clientes pueden encontrar un valor en el simple hecho de usar y desplegar una marca específica. Usar un Rolex, por ejemplo, significa ser adinerado.
- **Precio:** Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por bajo precio, no obstante, tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.
- **Reducción de costos:** ayudar a los clientes a reducir costos es una manera importante de crear valor.
- **Reducción de riesgos:** los clientes valoran la reducción de riesgos cuando compran productos o servicios.
- **Accesibilidad:** También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto puede resultar de la innovación, de nuevas tecnologías o una combinación de ambas.
- **Comodidad:** Facilitar las cosas, hacerlas más prácticas, también puede ser una fuente de valor.

Tercer bloque: Canales

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;

- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.

Cuando analizamos los canales de distribución nos preguntamos ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con nuestros clientes? ¿Qué canales utilizamos? ¿Cuáles son los más rentables?

Los canales tienen cinco fases distintivas. Cada canal puede cubrir algunas o todas estas fases. Podemos distinguir entre canales directos o indirectos, así como entre canales propios y canales asociados.

Encontrar la mezcla correcta de canales para alcanzar a los clientes de la manera que ellos desean es crucial en llevar una proposición de valor al mercado. Una organización puede escoger entre llegar a sus clientes con sus propios canales, a través de canales asociados, o una mezcla de ambos. Canales propios pueden ser directos, como una fuerza de venta propia o una página de internet, o pueden ser indirectas, como una tienda detallista propia u operada por la organización. Los canales asociados son indirectos y abarcan un amplio rango de opciones, como son distribución al mayoreo, detalle, o páginas de internet asociadas. Los canales asociados conllevan márgenes menores, pero le permiten a la organización expandir su alcance y beneficiarse de las fortalezas del canal. Los canales propios y particularmente los directos, tienen un margen mayor, pero pueden ser costosos para instalarlos y operarlos. El truco es encontrar el balance correcto entre los diferentes tipos de canales, e integrarlos de una manera para crear una gran experiencia del cliente, y maximizar las ventas.

Fases del canal

1. Percepción: ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios?
2. Evaluación: ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?
3. Compra: ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?
4. Post-Venta: ¿Cómo proveemos soporte postventa a nuestros clientes?

4.4 Cuarto bloque: Relaciones con los clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

La relación puede ser personal o automatizada; pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Cuando analizamos las relaciones nos preguntamos ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Algunas categorías de relaciones son:

- Asistencia personal: Esta relación se basa en la interacción humana directa. Los clientes pueden comunicarse con un representante real para conseguir la ayuda durante el proceso de venta o después de completada la compra.
- Asistencia personal exclusiva: Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.
- Autoservicio: En este tipo de relación, una empresa no mantiene relaciones directas con el cliente. La empresa se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- Servicios automáticos: Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).
- Comunidades: Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus

clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.

- Creación colectiva: es el proceso por el cual los consumidores participan de manera activa en la creación de nuevos productos en la empresa. Un ejemplo de esto son los comentarios que pueden dejar los consumidores sobre un determinado producto, siendo de ayuda y agregando valor para los clientes potenciales. La relación que se sostenga con el cliente dependerá en muchos casos de factores como la localización geográfica, tamaño de compras, tipo de cliente (intermediario o consumidor final), socios claves, entre otros factores. Es fundamental determinar el tipo de relación en función de la demanda específica de cada cliente, así si se apunta a mercados segmentados posiblemente cada segmento pueda implicar un tipo de relación diferente en función de sus especificaciones.

Quinto bloque: Fuente de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Nos preguntamos: ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, y cada una tiene un mecanismo de fijación de precios diferentes:

- ❖ Venta de activos: venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- ❖ Cuota por uso: se basa en el uso de un servicio determinado; cuanto más usa el servicio el cliente, más paga por su uso.
- ❖ Cuota de suscripción: el acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Como en los gimnasios, por ejemplo.
- ❖ Préstamo o Leasing: Surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho para utilizar un activo durante un período de tiempo establecido.
- ❖ Concesión de licencias: La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos.
- ❖ Gasto de corretaje: Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.
- ❖ Publicidad: Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

Sexto bloque: Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Los recursos se clasifican en:

- Físicos: instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- Económicos: como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

- **Intelectuales:** como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para los negocios como empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony), es el nombre de marca.

- **Humanos:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros.

Séptimo bloque: Actividades clave

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito.

Estas actividades, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos; También varían en función del modelo de negocio.

Las categorías de actividades claves son:

- **Producción:** Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en cantidades o con una calidad superior.

- **Resolución de problemas:** Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Estos modelos de negocios clave exigen actividades como la gestión de la información en plataformas, la prestación de servicios y la promoción y la formación continua.

- **Plataformas/Red:** Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave, están subordinados a las actividades relacionadas con la plataforma o la red. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

Octavo bloque: Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint venture: para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Es la hora de preguntarnos ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Las motivaciones que llevan a las empresas a realizar asociaciones son:

a) Optimizar la asignación de recursos y economías de escala: La forma más básica de asociación o relación de comprador y proveedor se diseña para optimizar la disponibilidad de recursos y actividades. Es ilógico para una empresa poseer todos los recursos o realizar cada actividad por sí misma. La asociación de empresas para la optimización y la economía de escala se forman usualmente para reducir costos y frecuentemente involucran subcontratación o compartir infraestructura;

b) Compra de determinados recursos y actividades: Pocas empresas poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas por sus modelos de negocios. En vez de esto, ellos extienden sus propias capacidades al usar otras empresas para suplir recursos específicos y realizar algunas actividades. Esas sociedades pueden estar motivadas por las necesidades de adquirir conocimiento, licencias, o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede licenciar un sistema operativo para sus celulares en vez de desarrollar uno por sí mismo. Una aseguradora puede escoger depender de corredores independientes para vender sus pólizas en vez de desarrollar su propia fuerza de ventas;

c) Reducción de riesgos e incertidumbre: Las asociaciones pueden reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre. No es inusual de parte de los competidores formen una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra. Blu-Ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado por

un grupo de los líderes en electrodomésticos, computadoras personales, y productores de medios. El grupo cooperó para introducir la tecnología Blu-Ray al mercado, pero de manera individual los miembros compiten al vender sus propios productos Blu-Ray.

Noveno bloque: estructura de costos

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos, tienen un coste. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Debemos hacernos preguntas como ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? Y obviamente, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio.

Las estructuras de bajo costo pueden resultar más importantes en algunos modelos de negocios que en otros, por lo cual se divide en dos grandes ramas:

1. Según costos: El objetivo es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

2. Según valor: prefieren centrar su atención en la creación de valor. Normalmente las propuestas de valor Premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocios basados en el valor. Por ejemplo, los hoteles de lujo.

Las características de las estructuras de costos son:

- ✓ Costos fijos: no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.
- ✓ Costos variables: varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

- ✓ Economía de escala: Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción.
- ✓ Economías de campo: Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

B. Plantilla para lienzo de modelo de negocio (los nueve bloques)

Figura 2.B
Modelo Canvas

PLANTILLA MODELO CANVAS					Diseñado para:	Diseñado por:	Fecha:	Versión:
					Empresa	Nombre1, Nombre2, ...	DD/MM/AAAA	X.Y
Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes				
	Recursos clave							
Estructura de costos			Fuente de ingresos					

Fuente: www.edit.org, marzo 2023

CAPÍTULO II

LA EMPRESA “DON PEDRO”

Sumario: 1.- Presentación y características generales de la empresa. 2.- Producto. 2.1.- Estilo de productos ofrecidos 3.- Distribución. 4.- Promoción. 5.- Precio. 6.- Competidores. 7.- Clientes. 8.- Proveedores. 9.- Maquinarias. 10.- Proceso productivo. 11.- Conclusión-

1.- Presentación y características generales de la empresa:

La empresa cuenta con dos socios fundadores (un matrimonio de jóvenes emprendedores) que se han aventurado a formar este emprendimiento en el año 2011; en la actualidad son los encargados de la producción y distribución del producto, haciéndolo como actividad secundaria ya que todos ellos trabajan en distintas industrias y dedican su tiempo libre a la micro cervecería.

El volumen de producción ronda los 200 litros mensuales en todas variedades actuales: *Scottish*, IPA, Negra, Rubia, *Honey*. Según han informado los dueños de la empresa, no poseen registro de la cantidad producida de cada variedad debido a que se hace según necesidad de los clientes.

Hace un año que la empresa no alcanza a nuevos clientes, están frente a la paradoja de que ampliaron la capacidad de producción, pero como se ha comentado, los cocineros no poseen tiempo para aumentar la producción y todo lo que elaboran lo venden a sus clientes fijos, donde la gran mayoría son conocidos o amigos de los dueños. En consecuencia, la venta a nuevos clientes disminuyó con el paso del tiempo.

2.- Producto:

El producto que se ofrece al mercado es cerveza artesanal, lo que la diferencia de la industrial es su sabor, su cuerpo y su aroma siendo los de la primera mucho más intensos.

La marca que se utilizará será “Don Pedro”, cuya principal imagen de la misma es la que se muestra en la figura 2.2:

Figura 2.2:

Imagen de la cerveza marca Don Pedro



Fuente: Elaboración Propia

2.1.- Estilos de producto ofrecidos:

- Rubia (*Pilsen*)
- Negra (Estilo *Porter*)
- Coloradas (*Scottish* y otras con distintos tipos de maltas)
- Ipa
- *Honey*

El producto es ofrecido en botellas de 1 litro y recargas de *growler* de 1,9 litros.

Algunos de estos se pueden observar en la figura 2.2.1.:

Figura 2.2.1:

Distintas presentaciones de la marca “Don Pedro”



Fuente: Elaboración propia

Otra forma con la que los dueños quieren acercar el producto a los consumidores y ampliar las ventas es a través de unos barriles, los cuales serán ofrecidos para eventos empresariales y sociales. En la actualidad este servicio no lo ofrece debido a la poca cantidad que produce y por la falta de tiempo para promocionarlo.

3.- Distribución:

La distribución actual no es tercerizada, sino que la realizan los socios de la empresa y se trata de una relación de confianza con los clientes particulares que consumen el producto.

Lo hacen mediante la utilización del vehículo familiar de los dueños, quienes lo ponen a disposición de la cervecería para realizar esta tarea.

Se pueden destacar las siguientes cadenas de distribución en la actualidad:

Nivel 0: Productor → Consumidor

La empresa ofrece sus productos en su domicilio ubicado en la ciudad de Lules, donde se pueden acercar a comprar botellas o recargar growlers y próximamente los barriles.

4.- Promoción:

El único medio de promoción que se utiliza es el de publicidades en la red social WhatsApp. Esta misma no tiene costo, siendo una alternativa muy tentadora pero no llegan a un gran número de personas, sólo a las personas que los tienen agendados. Debido a la escasez de tiempo y a que no se dispone de un gran stock de producto para la venta a más clientes, la actividad en esta red social es escasa aunque están analizando la posibilidad de ofrecer los productos en redes sociales como Instagram y Facebook a medida que vayan aumentando la producción.

En las figuras 2.4.1 y 2.4.2 se pueden observar las imágenes que publican en sus estados de WhatsApp.

Figura 2.4.1:

Estado de WhatsApp “Don Pedro”
variedad Rubia



Fuente: Elaboración propia

Figura 2.4.2:

Estado de WhatsApp “Don Pedro”
variedad Scottish



Fuente: Elaboración propia

5.- Precio:

No tienen un sistema de costeo determinado. Analizan los costos directos de producción, le agregan un porcentaje para recuperar el préstamo obtenido y a ese importe lo comparan con la competencia. De esta manera determinan el precio de venta.

6.- Competidores:

Actualmente se pueden mencionar los siguientes competidores directos, todos ellos localizados en la provincia de Tucumán.

Wayra

Empresa radicada en la ciudad de Lules, inició sus actividades vendiendo a su círculo de amigos. Con el paso del tiempo invirtieron en maquinaria para poder ampliar la producción. Hace un par de años inauguraron su local gastronómico donde venden su cerveza y para poder cubrir la demanda ofrecen cerveza artesanal de distintas marcas producidas en el país. La figura 2.6.1 muestra la imagen de la firma Wayra - Cerveza Artesanal.

Figura 2.6.1:

Imagen de la marca Wayra



Fuente: Tomada de su red social Facebook

TBC - Cerveza Artesanal

Es una cervecería que inició sus actividades hace 5 años en la provincia de Tucumán, al tiempo de estar en el mercado supo aliarse estratégicamente con una empresa de comida rápida, ofreciendo así en ambos locales la cerveza artesanal. La figura 2.6.2 muestra la imagen de la firma TBC - Cerveza Artesanal.

Figura 2.6.2:

Imagen de la marca TBC - Cerveza Artesanal



Fuente: Tomada de su red social Facebook

Walnuss

Su fábrica está ubicada en San Miguel de Tucumán desde hace 7 años. No venden sus productos a los consumidores directamente, solamente venden su cerveza en cervecerías. Fueron designados Marca Tucumán en 2019; participan de competencias cerveceras a nivel nacional, logrando en varias oportunidades premios en algunas de sus variedades. Están en constante capacitación y aportan sus instalaciones para capacitar a los demás cerveceros locales. La figura 2.6.3 representa la imagen de la firma en cuestión.

Figura 2.6.3:

Imagen de la Marca Walnuss



Fuente: Tomada de su red social Facebook

7.- Clientes:

Los socios comentaron que los clientes de su cerveza son amigos, compañeros de trabajo, vecinos; personas que los conocen, que tienen contacto cara a cara con ellos y de quienes tienen *feedback* continuamente, en su mayoría son residentes de la ciudad de Lules.

8.- Proveedores:

En la actualidad, “Don Pedro”, trabaja solo con un proveedor. En sus inicios trabajaban con proveedores de Tucumán, pero el mejor proveedor cerró sus puertas el año pasado.

Por motivo de cumplimiento y rápida respuesta decidieron quedarse con un solo proveedor.

Cibart

Este abastecedor se encuentra en Córdoba Capital, ofrece una gran variedad de productos, desde insumos para la producción, equipamientos, asesoramiento respecto a dudas en la cocción hasta cata de las muestras que se envían con su correspondiente devolución.

Figura 8.1

Imagen del proveedor Cibart



Fuente: Tomada de su red social Facebook

9.- Maquinarias:

Según han informado los dueños de la cervecería, en la actualidad se cuenta con los equipos necesarios para la producción y envasado de los litros que se cocinan. Estos equipos son los siguientes:

- Bloque de cocción de una capacidad de 70 litros.

Figura 2.9.1

Bloque de cocción actual



Fuente: Elaboración propia

- Fermentadores: A continuación, se presentan los dos tipos de fermentadores con lo que la cervecería trabaja:
 - ✓ 2 fermentadores de plástico de 20 litros
 - ✓ 1 fermentadores de plástico de 150 litros
 - ✓ 2 fermentadores de vidrio de 20 litro

Figura 2.9.2

Fermentador de vidrio de 20lts



Fuente: Elaboración propia

Figura 2.9.3:

Fermentador de plástico de 150lts



Fuente: Elaboración propia

- Molino de molienda de malta, como se observa en la figura 2.9.4

Figura 2.9.4

Molino de molienda a disco



Fuente: Elaboración propia

- Barriles: 3 en total y con una capacidad de 20 y 50 litros. En ellos se realiza la maduración de las cervezas que se producen en menor cantidad.
- Freezer 360 litros

10.-Proceso productivo:

El proceso de elaboración de la cerveza artesanal no es en principio demasiado complejo. Sin embargo, requiere de ciertas mediciones y controles a lo largo del mismo para asegurar la consistencia y calidad del producto final.

Figura 2.10.1:

Equipo de elaboración de cerveza



Fuente: Elaboración propia

Se explica a continuación de manera breve, el proceso productivo que se lleva a cabo para la elaboración.

Los ingredientes utilizados son:

- **Malta:** Es un cereal (generalmente cebada o trigo) remojado en agua, germinado y secado en horno. Este ingrediente proporciona los azúcares, las proteínas y los aminoácidos necesarios para que se produzca el proceso de fermentación en las levaduras. A su vez, la malta puede ser de diferentes variedades, como Pilsen o Lager, por ejemplo.

Figura 2.10.2

Malta



Fuente: Elaboración Propia

- Levadura: Es una parte fundamental en el proceso de la fabricación de cerveza. Consiste en un microorganismo que transforma el azúcar del mosto en alcohol.
- Lúpulo (*Humulus lupulus*): Es una planta perenne, de la familia de las cannabáceas. La misma se cultiva en áreas templadas y húmedas. Con la ayuda del lúpulo se logra el sabor amargo, característico de la cerveza, y a su vez proporciona su aroma. También contribuye a la esterilización del mosto (protege contra las bacterias).

Figura 2.10.3

Lúpulo



Fuente: Elaboración propia

- Agua: El agua constituye más del 90% del producto final de la cerveza. Es de gran importancia su calidad y correcto tratamiento antes de entrar al proceso de elaboración. La misma es un factor clave en la calidad y sabor de la cerveza. Si el agua resulta muy dura y contiene mucho sarro, se debe hervir 15 o 20 minutos (con esto se ayuda a eliminar el cloro), dejarla reposar una noche (para que el sarro se precipite hacia el fondo) y luego pasar el agua al recipiente que será utilizado para el primer paso de la elaboración.

El proceso productivo cuenta con los siguientes pasos:

- 1) Molienda: Se tritura el grano de malta, tratando de obtener la menor cantidad de harina y sin romper mucho la cáscara, ya que la misma será utilizada como filtro. Para dicha etapa se utiliza un molidor de granos que puede ser manual o funcionar con un motor, dependiendo de la cantidad.

- 2) Maceración y filtrado: Se mezcla la malta molida con agua. El objetivo de la mezcla consiste en liberar las enzimas que se produjeron durante el procedimiento del malteado. Las mismas se activan al hacer contacto con el agua y, a medida que se incrementa la temperatura, se va transformando la fécula en maltosa y dextrinas

(azúcares). Esta etapa de la producción resulta determinante para el resultado final, ya que el aumento gradual de las temperaturas y el control cuidadoso de la duración de cada etapa del proceso define tanto el aroma como el sabor que poseerá la cerveza.

Figura 2.10.4:

Malta en proceso de maceración



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se separa la parte espesa del líquido utilizando un filtro. El líquido dulce que queda de este proceso se denomina mosto.

3) Cocción: El mosto se cocina entre 60 y 90 minutos. A su vez, se agrega lúpulo en diferentes momentos. Con los primeros agregados de lúpulo se obtiene el amargor. El lúpulo que se agrega en los últimos minutos de la cocción, ayuda a obtener tanto el aroma como el sabor. Esta fase es necesaria para esterilizar el mosto, lograr la evaporación de agua y la concentración del mosto.

Figura.2.10.5:
Cocción del mosto



Fuente: Elaboración propia

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 finalizar la cocción el mosto debe ser enfriado para que, al inocular la levadura, ésta posea la temperatura ideal de trabajo (la misma depende del tipo de cerveza). Para esto se utiliza un enfriador contracorriente; una serpentina de caño de cobre, que se encuentra dentro de una manguera donde circula agua fría en sentido contrario al de la cerveza, que es trasvasada al fermentador. Este proceso también se realiza con la ayuda de un motor.

5) Fermentación: El mosto se lleva entonces al tanque de fermentación, donde se añade la levadura necesaria para provocar dicho proceso, que transforma los azúcares del mosto en alcohol y CO₂. Dependiendo de la cerveza, puede demorar entre 3 y 7 días.

6) Maduración: Al terminar el proceso de fermentación, se lleva la cerveza a los tanques de maduración para estar de 7 a 14 días (más en algunos casos, ya que los tiempos varían con el tipo de cerveza). Este proceso de reposo permite convertir la cerveza recién fermentada (en un estado rústico) en una bebida agradable para su consumo. Durante este proceso surgen los aromas característicos de la cerveza que le proporcionan su sabor.

7) Embotellamiento (Carga de barriles y/o botellas): Luego de finalizado el proceso de maduración, se puede realizar el proceso de llenado de barriles o botellas. La cerveza es filtrada para eliminar las partículas y levaduras, con el objetivo de obtener un líquido limpio.

Figura 2.10.6

Embotellado



Fuente: Elaboración propia

11.- Conclusión:

Una vez realizado el análisis de la situación actual se puede concluir que la empresa en cuestión cuenta con las bases suficientes para plantear un crecimiento de esta y poder producir grandes cantidades de cerveza. Como se ha dicho, esta actividad es un pasatiempo para los socios actuales, por lo que se buscará que, con los nuevos niveles de producción puedan realmente trabajar de los que lo apasiona y que sea rentable para ellos.

Esta empresa se enfrenta a un serio problema debido a que no poseen capacidad ni tiempo para aumentar la producción, desatendiendo así a los clientes particulares y la asistencia a eventos sociales. De esta manera, no logra alcanzar el crecimiento que sus socios desean, pero no cuentan con información suficiente para saber si realmente será rentable largarse de lleno a este mercado y dedicarse exclusivamente a la producción de cerveza.

CAPÍTULO III

ESTUDIO INTERNO Y EXTERNO

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Análisis de la Empresa.
2.1.- Introspección. 2.2.- Análisis FODA. 2.2.1.- Fortalezas. 2.2.2.- Oportunidades. 2.2.3.- Debilidades. 2.2.4.- Amenazas. 2.3.- Cinco Fuerzas de Porter. 2.3.1.- Amenazas de nuevos competidores. 2.3.2.- Amenazas de productos sustitutos. 2.3.3.- Poder de negociación de proveedores. 2.3.4.- Poder de negociación de clientes. 2.3.5.- Rivalidad entre competidores existentes. 2.3.6.- Conclusiones-

1.- Introducción:

El objetivo de realizar el estudio de mercado es recolectar y analizar la información para luego poder sacar conclusiones que permitirán conocer mejor cómo está compuesto el mercado de la cerveza en el cual se quiere ingresar. Esto posibilitará básicamente saber si la idea de negocio tendrá chances de ser exitosa o no. También dará un enfoque crítico sobre las estrategias que principalmente se quiere ejecutar y así poder modificarlas para que las mismas sean efectivas.

Se llevarán a cabo encuestas a nivel local para ver cómo los consumidores reaccionan y eligen, tanto los distintos tipos y como también así las distintas presentaciones.

2.- Análisis de la empresa:

2.1.- Introspección:

Reconociendo los errores y descubriendo las oportunidades del mercado que podría aprovechar, se describen sus puntos fuertes y débiles de la siguiente manera:

Tabla 2.1:

Contenido de Puntos fuertes y débiles de Don Pedro

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Entrega de un servicio personalizado a clientes	Sin reconocimiento fuera de la localidad de Lules
Flexibilidad ante los cambios	Nivel de producción actual bajos
Proveedores confiables	Falta de promoción y publicidad
Producción artesanal	Fuerte competencia directa
Saber hacer (<i>know how</i>)	Recursos económicos escasos
Laboratorio propio en funcionamiento	Aumento generalizado de precios de materia prima
	No contar con empleados que ayuden en la producción

Fuente: Elaboración propia

Durante la entrevista realizada a los socios del emprendimiento, se logró recabar información suficiente como para plantear de manera formal los pilares en los que desarrollan su actividad.

- Visión

Lograr ser reconocido en el sector, ofrecer productos nuevos e innovadores, poco convencionales para un consumidor altamente exigente. Trabajar día a día para dar a los clientes una experiencia increíble a la hora de probar un producto de la empresa.

- **Misión**

La misión de Don Pedro consiste en producir y comercializar productos de alta calidad, conocer las especificaciones y gustos de los diferentes consumidores de cerveza, con el fin de otorgarles productos que satisfagan sus necesidades en la búsqueda de innovación y tradición en sabor.

- **Objetivos**

Corto Plazo. Don Pedro busca proporcionar productos de alta calidad e innovadores, los cuales cumplan con satisfacer a los diversos clientes, cumpliendo con los requisitos de calidad, innovación y sabor, distribuyéndose en distintos canales en la ciudad de Lules y alrededores. Participar activamente de festivales y ferias de cerveza artesanal.

Mediano Plazo. Distribuir el producto en vitrinas comerciales y restaurantes de la zona sur, cumpliendo con las características deseadas y cumpliendo con su estándar de calidad.

Largo Plazo. Conseguir ser una empresa altamente competitiva en nuestro mercado local nacional. Conseguir premios y medallas que destaquen la calidad Premium de cervezas Don Pedro.

2.2.- Análisis FODA:

Con la ayuda del análisis FODA, el emprendimiento puede identificar áreas en las que debe enfocarse para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, mientras trabaja en la mejora de sus debilidades y la mitigación de las amenazas.

A continuación, se clasificaron en estas cuatro categorías las características que son importantes para analizar correctamente el emprendimiento a implementar.

2.2.1.- Fortalezas:

- Elaboración de cerveza artesanal de alta calidad con sabores únicos y personalizados.
- Conocimiento y habilidades técnicas en la elaboración de cerveza artesanal por parte del equipo.
- Ubicación en una zona con alta demanda y popularidad creciente de cerveza artesanal.
- Potencial de crecimiento y expansión del negocio.
- Alto grado de conocimiento del proceso productivo ya que actualmente se está produciendo cerveza.
- Conocimiento de las materias primas, maquinaria y tecnologías necesarias.
- Red de proveedores ya establecida.
- Variedad de estilos de cerveza desarrolladas.
- Nuevas variedades de cervezas en desarrollo.
- Gestión integral, dinámica y responsable de la cadena de valor.

2.2.2.- Oportunidades:

- Posibilidad de ampliar la gama de sabores y productos de cerveza artesanal ofrecidos.
- Alianzas estratégicas con restaurantes y bares locales para ofrecer la cerveza artesanal en sus establecimientos.
- Gran crecimiento del mercado regional, nacional e internacional de la cerveza artesanal.
- Buena reacción de los clientes a los nuevos estilos.
- Baja calidad y falta de sabor de las cervezas industrializadas.
- La cerveza es la bebida alcohólica más consumida en Argentina.
- El precio de la cerveza es inferior comparada con las demás bebidas alcohólicas.
- Los bares buscan cada vez más incorporar cervezas artesanales.

- Alta diversidad de medios de comunicación para promoción.
- Amplia variedad de proveedores de buena calidad.
- Cada vez hay más bares lo que permite aumentar la cartera de clientes.

2.2.3.- Debilidades:

- Falta de reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado local.
- Dependencia de proveedores para obtener las materias primas necesarias para la elaboración de la cerveza artesanal.
- Limitación de la producción debido al tamaño del equipo y la infraestructura y por sobre todo tiempo de los cocineros..
- Falta de experiencia en la gestión y administración del negocio.
- Cartera de clientes reducida solamente a nivel local.
- Es necesario una gran inversión en equipos para aumentar la producción.
- Bajo volúmenes de producción.
- Escasa publicidad.
- La vida útil del producto es reducida por lo que se necesita una correcta estimación de las ventas para no sobreestimar la demanda.

2.2.4.- Amenazas:

- Competencia directa e indirecta de otros emprendimientos de cerveza artesanal y cervecerías comerciales.
- Cambios en las preferencias y gustos de los consumidores.
- Posibles aumentos en los costos de materias primas.
- Regulaciones gubernamentales y fiscales que pueden afectar la operación del negocio.
- Muchos impuestos y presión tributaria.
- Pérdida del poder de compra de los consumidores debido a la alta inflación.
- Alta inflación.

- Dólar atrasado por políticas económicas.
- Los monopolios mencionados compran las cervecerías artesanales en crecimiento.
- Cada vez hay más cervecerías artesanales.
- Gran cantidad de bebidas alcohólicas que actúan como sustitutos.
- Bajas barreras de ingreso al mercado.
- Las políticas de exclusividad de las grandes empresas hacen difícil comercializar el producto mediante los canales tradicionales como ser supermercados.

2.3.- Cinco Fuerzas de Porter:

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende dos fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. Así se lo muestra en la figura 3.2.4:

Figura 3.2.4:

Cinco fuerzas de Porter de “Don Pedro”



Fuente: www.edit.org, elaboración propia

2.3.1.- Amenazas de nuevos competidores:

Este apartado tratará sobre las barreras de entradas que el mercado en cuestión impone para la aparición de nuevos competidores. Si bien el número de barreras de entrada parece suficiente como para dificultar el ingreso de nuevos competidores, ninguna de estas es significativamente alta como para hacerlo. La realidad es que cualquier persona que cuente con una inversión mínima de capital podría ingresar en el mercado, produciendo una cantidad de litros reducida, y por ende es que se concluye que la amenaza de nuevos ingresantes es alta, pero al entrar a un mercado con exceso de demanda, no representan una gran amenaza. Otro factor que es clave e influye demasiado es el volumen de producción, generalmente los nuevos ingresantes son pequeños artesanos que no viven de este negocio, sino lo hacen de pasatiempo produciendo pequeñas cantidades que rondan los 200 o 300 litros por mes sin necesidad de invertir en maquinaria, sino que cocinan con elementos caseros, según lo consultado a distintos emprendedores locales.

Además, se necesita una curva de experiencia para poder producir un producto de calidad constante, sin cambios en su sabor.

En conclusión, las barreras de entrada no son altas si hablamos de pequeños productores que no representen una amenaza (considérese a ella a productores que superen los 3.000 litros mensuales).

2.3.2.- Amenazas de productos sustitutos:

Se entiende por productos sustitutos a aquellos que, siendo técnicamente diferentes, cubren la misma necesidad, es decir que tienen la misma utilidad. Para el caso particular de la cerveza, los sustitutos son muchos ya que existen una gran cantidad de bebidas alcohólicas como ser el vino, whisky, champagne, gin, ron, licor, fernet, entre otros. Para este caso, la cerveza industrial se puede considerar un sustituto al igual que las demás cervezas artesanales ya que todas difieren en sus recetas.

Para hacer una evaluación más profunda, se decidió considerar los siguientes aspectos de modo que determine el nivel de influencia que se tiene en este sentido: grado de sustitución, precios de sustitutos y grado de diferenciación.

En el primero de los casos, el grado de sustitución es extremadamente alto ya que existen múltiples bebidas que pueden reemplazar a la cerveza. Estas pueden ser con graduación alcohólica o no, y satisfacer las mismas necesidades.

En cuanto a los precios, el abanico es amplio ya que el producto se puede sustituir tanto con una gaseosa como el whisky.

El grado de diferenciación entre los distintos productos es alto ya que existen múltiples alternativas dependiendo de los gustos, edad, ingresos u otros aspectos del consumidor. Por ejemplo, haciendo un análisis más minucioso se puede decir que el gusto del consumidor no solo varía de bebida en bebida (alguien que prefiera el vino antes que la cerveza, fernet, licores y otro) sino que también hay un alto grado de diferenciación dentro de la elección del mismo (el vino puede ser blanco, tinto, rosado, espumante y dentro de, por ejemplo, los tintos, se encuentran más opciones como Malbec, Merlot o Blends).

De esta manera, se concluye que los productos sustitutos presentan una amenaza alta para el proyecto. Para minimizar esta amenaza se debe estar atentos a las exigencias de los clientes y darle mucho énfasis al concepto de hacer un producto de alta calidad, novedoso y diferente al de la competencia.

Se analizará ahora, los principales competidores con los que se encontrará el producto dentro del mercado en el cual se desarrollará. Estos son el vino, las cervezas industriales, las cervezas artesanales y las gaseosas.

Cervezas industriales

Lo que realmente representa una amenaza en cuanto a estas bebidas es la concentración prácticamente monopólica que posee este sector, siendo una sola empresa dueña del 70% de las ventas en nuestro país, teniendo logística y distribución perfeccionada. El mayor representante de estas marcas es Quilmes que pertenece a la línea más básica de cervezas industriales junto a Brahma, Santa Fe, entre otras.

También existe una línea de mayor calidad, como lo es Heineken, Stella Artois y Patagonia.

El sabor de estas líneas, según lo encuestado, no se compara con la cerveza artesanal pero lo que representa una amenaza es la presencia en el mercado, que está por arriba del 97%, es decir que en este porcentaje de *brewpubs*, kioscos, restaurante están la precedencia de al menos una de estas cervezas. Es un hecho que nuestro producto compita de forma directa con estos en la mayoría de los distribuidores y *brewpubs* seguramente ofrecerán una alternativa de cerveza industrial además de la alternativa artesanal.

2.3.3.- Poder de negociación de los proveedores:

Estos representan un importante eslabón en la cadena ya que si cuentan con mucho poder son capaces de imponer precios altos en los insumos, de modo que, si el precio de los insumos sube, se debe optar entre subir el precio de venta, arriesgándose a perder clientes o no subirlo, pero disminuir el margen de ganancia.

Para la elaboración de cerveza las materias primas necesarias son: agua, levadura, lúpulo y malta.

Para realizar el análisis en cuestión se ha decidido evaluar los siguientes aspectos: concentración de proveedores, relación con ellos, costo de cambiar de abastecedor, así como también la posibilidad de poder hacerlo, influencia de la marca que se está comprando, la posibilidad de lograr una integración hacia delante de su parte y la contribución de calidad que representan.

Teniendo en cuenta que nuestros insumos son *commodities* (el precio está establecido internacionalmente), que la cantidad de proveedores de insumos es alta, que se tiene la capacidad de comprar mediante plataformas online como por ejemplo Mercado Libre, que hay una gran disponibilidad de sustitutos, que el costo de cambio de uno a otro es bajo y la estandarización de los insumos, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

En el país se encuentran aproximadamente quinientos proveedores para la industria cervecera, quienes comercializan malta, lúpulos y levaduras. Lo ideal no sería

cambiar de proveedores sin motivo alguno, sino quedarse con aquel que ofrece buen precio, alta calidad en los productos (fundamental para la realización de una cerveza de calidad) y que cumpla con las entregas a tiempo y forma.

La variable más importante es que cumpla con los tiempos estipulados, lo que permitirá tener la menor cantidad de stock posible, en otras palabras, capital parado en el almacén.

2.3.4.- Poder de negociación de los clientes:

A continuación, se analizarán los aspectos respectivos a los clientes dentro de los que toman un mayor peso específico su poder de negociación, la concentración de clientes que existen en el mercado, los volúmenes que adquieren y su poder de compra, la diferenciación del producto, el número de productos sustitutos, el costo de cambio que deben afrontar en caso de marcharse con un competidor y el costo que agregan a la cadena.

El poder de negociación de los consumidores es bajo ya que hoy en día la demanda de la cerveza es muy alta, el número de clientes es alto y cada vez se incrementa más y más. Si bien el volumen de compra de cada consumidor es bajo, al igual que el costo de cambiar de marca, esto no representa una amenaza para el proyecto ya que se brindará al mercado un productor y un servicio de muy alta calidad, por lo que los clientes estarán dispuestos a pagar más.

Se buscará gran cantidad de clientes, a volúmenes no tan altos, para no tener una dependencia exclusiva de estos. Los clientes principales serán consumidores finales, bares, y restaurantes.

2.3.5.- Rivalidad entre los competidores existentes:

Por último, se analizará la rivalidad entre los competidores que se desarrollan actualmente en el mercado lo que definirá la rentabilidad del sector. Cuanta menos competencia haya, más rentable será.

Para ello, se hará énfasis en las barreras de ingreso, la cantidad de productos sustitutos, concentración de clientes y proveedores, el grado de equilibrio de los

competidores, la competencia a nivel global, los costos fijos que posee el proyecto, el grado de diferenciación entre los productos ofrecidos, las barreras de salidas, la madurez del mercado, la posibilidad de fusiones entre industrias, el crecimiento de la industria, publicidad y promoción, y por último, las características del producto.

Como ya se ha mencionado en la situación actual de la empresa, los competidores no son significativos ya que sus producciones no superan los 800 litros mensuales. Además, la publicidad y promoción a nivel local es baja.

En síntesis, la rivalidad entre los vendedores en competencia es baja ya que, si bien el número de competidores es alto, sus volúmenes de producción son bajos, la demanda es superior a estos niveles y el precio de venta no es un factor decisivo para los clientes.

Esto significa que los productores son una competencia, pero la mayoría de sus establecimientos no tienen un gran volumen de producción debido que, como se ha mencionado, no son personas dedicadas exclusivamente a esto, sino que lo realizan como pasatiempo los fines de semana. Por ello es que no superan los 800 litros mensuales.

Otro punto importante, es la calidad ya que hay cervezas que, aunque son artesanales, no cuidan sus procesos y tienen mucha diferencia entre una cocción y otra, esto lleva a que los brewpubs y los consumidores se fidelicen por las marcas que no tienen variación de calidad y sabor.

2.3.6.- Conclusión:

A modo de conclusión, se puede indicar que el resultado del análisis de las “5 fuerzas de Porter” nos indica que:

- Los clientes y los proveedores se encuentran en una posición de negociación débil.
- Las barreras de entrada y salida son muchas, pero pequeñas.
- La competencia de los sustitutos es importante.
- La rivalidad es baja ya que los volúmenes de producción de cada uno son bajos.

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

CAPÍTULO IV

RECORRIDO POR LOS NUEVES

BLOQUES DEL MODELO

CANVAS

Sumario: 1.- Aplicación: Modelo Canvas. 1.1.- Primer Bloque. 1.2.-Segundo Bloque. 1.3.-Tercer Bloque. 1.4-Cuarto Bloque. 1.5-Quinto Bloque. 1.6-Sexto Bloque. 1.7-Séptimo Bloque. 1.8-Octavo Bloque. 1.9-Noveno Bloque. 1.10.- Canvas: Lienzo del Modelo de Negocios para cervecería “Don Pedro”.-

1.- Aplicación: Modelo Canvas:

En este capítulo haremos un recorrido a través de los 9 bloques del modelo de negocio Canvas, aplicado a la marca Don Pedro.

Descripción de la Idea

Don Pedro nace a partir de la inquietud y necesidad de realizar una actividad que pudiera ser complementaria a sus responsabilidades cotidianas, considerando las

cualidades de emprendedores y el espíritu joven, y que mantuviera un gasto fijo bajo y por sobre todo el amor por la cerveza artesanal.

Es por ello que se llegó a descubrir que había una gran demanda que se estaba desarrollando por cervezas innovadoras y de calidad, a las ya existentes en el mercado, haciendo pensar que la elaboración de cerveza sería una actividad importante para la micro cervecería.

1.1.- Primer Bloque: Segmento Clientes:

Mercado objetivo: consumidores interesados en la cerveza artesanal y que viven en la zona de Lules y departamentos vecinos.

Nicho de mercado: Personas que buscan una experiencia cervecera única, con sabores y aromas diferentes a los que se encuentran en las cervezas comerciales.

1.2.- Segundo Bloque: Propuesta de Valor:

La propuesta de valor se centra en la calidad y el sabor de la bebida producida, logrando la mayor diferenciación posible con respecto a las cervezas industriales.

También se priorizará buscar un sabor característico de la marca, con el objetivo de lograr diferenciarla, a su vez, de las demás variedades artesanales del mercado.

Lo anterior se debe a que el principal atributo que se busca en una bebida como la cerveza artesanal, es el sabor distintivo de la misma, y a su vez la posibilidad de contar con diferentes variedades. Por lo tanto, el principal valor agregado tanto para el consumidor final como para el cliente-bar será la calidad y la variedad de sabores que pueda ofrecer la fábrica.

La producción, control y entrega del producto será realizada por los mismos socios del proyecto, asegurando una relación personalizada dedicada con cada cliente, teniendo en cuenta las necesidades y posibilidades de cada uno. A su vez una de las presentaciones del producto, al ser un barril de 50 litros, es transportable de manera sencilla a cualquier lado dentro de la ciudad y alrededores. Debido a esto, podrá ser

ofrecido no sólo en bares y locales gastronómicos, sino como un servicio de distribución de cerveza artesanal para eventos corporativos y fiestas.

1.3.- Tercer Bloque: Canales:

El canal de distribución es el medio por el cual la empresa llega a sus clientes. En el caso de Don Pedro el canal es muy importante, ya que permite que la empresa llegue a su público objetivo y distribuya su producto de manera eficiente.

- **Venta Directa.** Este canal implica la venta directa de la cerveza artesanal a los clientes en el lugar de producción. Esto puede ser una buena opción para los clientes locales y turistas que visitan la zona. Además, la venta directa permite que los clientes prueben la cerveza y se familiaricen con la marca.

- **Venta en línea:** La venta en línea puede ser una opción para llegar a una audiencia más amplia y para los clientes que viven fuera de la zona. La venta en línea puede ser a través de un sitio web de la empresa o de una aplicación de delivery como Pedidos Ya.

Se plantea que en un futuro cercano, ampliar los canales de distribución, llegando a los consumidores a través de bares y/o restaurantes.

1.4.- Cuarto Bloque: Relaciones con Clientes:

En el caso de un emprendimiento de cerveza artesanal, es importante:

- **Construir relaciones sólidas con los clientes** para asegurar lealtad y el éxito a largo plazo del negocio.

- **Fomentar la retroalimentación:** Es importante tener en cuenta la opinión de los clientes y utilizarla para mejorar la calidad del producto y la experiencia del cliente. La retroalimentación se puede obtener a través de encuestas, pruebas de sabor y otros medios.

- **Ofrecer eventos y degustaciones:** Los eventos como catas y degustaciones son una excelente manera de crear experiencias memorables para los clientes y de permitirles probar diferentes cervezas. Esto también puede ayudar a la empresa a construir relaciones más sólidas con sus clientes.

- Mantener una presencia en redes sociales: Las redes sociales son una excelente manera de mantenerse en contacto con los clientes y construir relaciones sólidas. Esto puede incluir publicaciones sobre la historia y la cultura de la cerveza artesanal, actualizaciones sobre nuevos productos y novedades sobre el negocio.
- Comunicación directa a través de la red social WhatsApp.
- Ofertas especiales a clientes frecuentes

1.5.- Quinto Bloque: Fuente de Ingresos:

La principal fuente de ingresos del negocio, venía siendo con la venta directa a consumidores de cerveza en la presentación de botellas de 1 litro o relleno de growlers. Próximamente estarán llegando a consumidores en bares de la zona de Bella Vista.

También existirá la posibilidad de la venta de cerveza en barriles junto con un sistema de chopera, orientado a eventos y fiestas.

1.6.- Sexto Bloque: Recursos Claves:

El bloque de recursos claves se refiere a los recursos necesarios para que el negocio funcione correctamente y para crear valor para los clientes. En el caso de Don Pedro estos recursos incluyen:

- Instalaciones y equipos de producción: esto incluye el espacio de elaboración, fermentación, almacenamiento y envasado y sistemas de limpieza.
- Materias primas: Las materias primas son esenciales para la producción de cerveza artesanal y pueden incluir agua, cebada o malta, lúpulo y levadura. La calidad y la disponibilidad de estas materias primas pueden ser un factor clave para el éxito del negocio.
- Recursos humanos: un equipo de empleados calificados es esencial para la producción de cerveza artesanal de alta calidad.

1.7.- Séptimo Bloque: Actividades Claves:

Dentro de las actividades claves podemos incluir:

- **Elaboración de la cerveza:** La producción de cerveza es una actividad clave para Don Pedro. Esto incluye la mezcla de materias primas, la cocción, la fermentación, la maduración y el embotellado.
- **Control de calidad:** El control de calidad es esencial para garantizar que la cerveza artesanal producida cumpla con los estándares de calidad y sabor esperados por los clientes. Esto puede incluir pruebas de sabor, análisis de laboratorio y evaluación del proceso de producción.
- **Marketing y ventas:** La promoción y venta de la cerveza artesanal son actividades claves para atraer y retener a los clientes. Esto puede incluir la participación en eventos, publicidad en línea y en medios tradicionales, y la creación de relaciones con clientes a través de catas y degustaciones.

1.8.- Octavo Bloque: Socios Claves:

Para Don Pedro los socios claves serían:

- **Proveedores de materias primas:** Los proveedores de materias primas, como la malta, el lúpulo y la levadura. Una relación sólida con los proveedores puede asegurar el suministro constante de materias primas de alta calidad.
- **Colaboradores:** Los colaboradores pueden incluir otros productores de cerveza artesanal, expertos en la industria cervecera. La colaboración con otros actores de la industria puede ayudar a mejorar la calidad de la cerveza y aportar ideas y conocimientos valiosos.

1.9.- Noveno Bloque: Estructura de Costos:

Una vez definido los recursos, las actividades y asociaciones claves la empresa estará en condiciones de identificar cuál será su estructura de costo.

Cuando nos referimos a los recursos claves es importante destacar que el local de producción no representa un alto costo por que es capital propio así como las maquinarias.

Si podemos mencionar como costos fijos las instalaciones de fabricación, los sueldos de los RRHH (tomados como costo de oportunidad), costos de comercialización y exposición de los productos (en el momento que se realicen).

Como costos variables podemos indicar los de materia prima, impuestos bimestrales por el uso de servicios dentro del local donde se lleva a cabo la producción como luz, agua, gas, etc., los diferentes impuestos aplicados a las pymes, de movilidad.

Se espera que el negocio a futuro incremente la producción, los cuál se refleja en bajos costos por unidad, alcanzando de esta manera economías de escala.

Algunos costos también tendrán un efecto de inversión para la generación de alianzas con organismos públicos como: IDEP y La “Marca Tucumán”, con quienes los dueños desean crear un vínculo estratégico.

Los intereses provenientes de la financiación de un préstamo obtenido para ampliar la producción, también representarán un costo para Don Pedro.

Etapa Financiera – Estructura de Costos

- Inversión Inicial: \$170.000
- Sanitización y limpieza: \$ 28349,85
- Instrumentos de medición: \$ 7601,69
- Refrigeración: \$ 167000
- Préstamo obtenido para ampliación de producción:

Con respecto a la inversión inicial, cabe destacar que la misma se realizará con capital propio, aportado por los socios del emprendimiento.

Insumos para producir un bach de 50 litros de cerveza

Cerveza Honey (varía con el tipo de cerveza a elaborar):

- Agua: 200 litros
- Malta 37,5 Kg.
- Lúpulo Cascade 40 Gr.
- Lúpulo Zaas 25 gr
- Lúpulo Fuggle 30 gr

- Levadura 34,5 Gr.
- Avena 200 gr
- Miel 800 gr

Se tomó un precio promedio de los costos de los insumos de alta calidad, siendo algunos nacionales y otros importados, teniendo en cuenta que los mismos pueden incrementarse o disminuirse de acuerdo a la calidad como el origen.

A partir de los valores obtenidos con proveedores, se estimaron los siguientes costos de producción, que se considerarán como variables dependiendo de la demanda a la que estará sujeta la elaboración de cerveza.

Tabla 1.9.1:

Costos de producción de Don Pedro

Insumos	Cantidad de insumos para 50 litros	Costo insumos por litro	Barril (50 litros)	Total, producción mensual 200 litros
Agua	60 litros	\$ 1,85	\$ 92,37	\$ 369,45
Malta	12,100 kg	\$ 63,96	\$ 3.198,20	\$ 12.792,80
Avena	200 gr	\$ 2,96	\$ 147,90	\$ 591,60
Lúpulo <i>Cascade</i>	40 gr	\$ 9,52	\$ 476,21	\$ 1.904,84
Lúpulo <i>Zaas</i>	25 gr	\$ 6,42	\$ 321,23	\$ 1.284,92
Lúpulo <i>Fuggle</i>	30 gr	\$ 7,91	\$ 395,45	\$ 1.581,08
Levadura	34,5 gr	\$ 38,21	\$ 1.910,55	\$ 7.642,20
Clarificante <i>Iris Mosh</i>	21 gr	\$ 3,29	\$ 164,60	\$ 658,40
Miel	800 gr	\$ 20,00	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
Total		\$ 119,12	\$ 5.956,00	\$ 23.824,00

Fuente: elaboración propia.

El costo final de insumos para la producción de 1 litro de cerveza artesanal es de \$119,12, teniendo una inversión total de \$5950 por barril de 50 litros, y de \$23824 para una producción máxima de 200 litros, equivalente a 4 barriles.

1.10.- Canvas: Lienzo del Modelo de Negocios para cervecería “Don Pedro”:

Figura 1.10.1:

Canvas aplicado a la empresa “Don Pedro”

PLANTILLA MODELO CANVAS				
Diseñado para: <i>Don Pedro</i>		Diseñado por: <i>Estudiantes UNT</i> Fecha: <i>28/02/23</i> Versión: <i>2</i>		
Socios clave Proveedores de materias primas	Actividades clave Elaboración y producción de cerveza artesanal Creación de nuevos sabores de cerveza artesanal (<i>Honey, Rubia, Scottish</i>)	Propuestas de valor Cerveza artesanal de alta calidad con sabores únicos y diferentes Atención al cliente personalizada	Relación con clientes Comunicación directa a través de redes sociales (estados de <i>WhatsApp</i>) Ofertas especiales para los clientes frecuentes	Segmentos de clientes Cerveceros caseros aficionados Consumidores de cerveza artesanal
	Recursos clave Materias primas de alta calidad Equipo especializado de producción de cerveza Personal capacitado y experto en la elaboración de cerveza artesanal		Canales Venta directa al consumidor	
Estructura de costos Costos de materias primas Costos de producción Prorrateo de servicios Pago de préstamo		Fuente de ingresos Venta directa		

Fuente: www.edit.org, elaboración propia

CONCLUSIÓN

Con el uso del modelo *Canvas* se pudo identificar los 3 aspectos más importantes para el éxito de un negocio que nos habíamos propuesto desde un principio.

Se ha identificado que los principales segmentos de clientes son aquellos que buscan cervezas con sabores y aromas diferentes y de alta calidad. Estos clientes pueden ser encontrados en bares, restaurantes y tiendas especializadas en cerveza artesanal. Estos canales representan los puntos de contacto con el consumidor, debido a la tendencia de bares y restaurantes en combinar variedades de cerveza con diferentes comidas. Por ello se necesitan cada vez más proveedores de cerveza que produzcan y dispongan de distribución a través de barriles para satisfacer la mencionada demanda. Se sugiere que la empresa enfoque sus recursos en la producción de cerveza constante durante el año, con el fin de poder asegurar a los nuevos clientes/bares la bebida contratada. Comentamos, en este momento, que recientemente se logró el contrato con un bar de la localidad de Bella Vista para ser abastecidos de toda la producción mensual (200 lts en su presentación en barriles).

El emprendimiento tiene entonces por objetivo establecer una producción inicial mínima razonable, junto con el desarrollo de un producto de calidad y la captación de los clientes necesarios para lograr un proyecto económicamente sustentable.

Para asegurar cierta viabilidad económica pensamos que sería adecuado sugerir a los dueños de Don Pedro, que con un estudio posterior logren determinar el punto de equilibrio para poder saber cuándo la empresa tendría pérdidas y cuándo ganancias. Esto, sería un punto de partida para poder trabajar bajo un sistema Costo-Beneficio eficiente, logrando así obtener ganancias sostenidas en el tiempo.

APÉNDICE

1. Entrevista

A continuación, se transcribió una entrevista realizada en el mes de febrero de 2023 a uno de los dueños de la cervecería Don Pedro.

Entrevistador (E): Buenas tardes. Antes que nada, quisiéramos saber el nombre del emprendimiento y cómo surge.

Don Pedro (DP): Buenas tardes. Nuestro emprendimiento se llama Cervezas Don Pedro. Así le puso mi esposo por su papá.

E: ¿En qué año empezó el emprendimiento? ¿Qué los motivó a emprender en el rubro de las cervezas?

DP: Hace como 15 años aproximadamente. En ese momento solo hacíamos para el consumo nuestro nada más, en menor cantidad. A lo sumo hacíamos 14 o 15 litros. Todo empezó porque un compañero de trabajo de mi esposo hacía cerveza y le comentó, lo incentivó a que lo haga él también. Y bueno, así empezamos, no hay nada como disfrutar lo que uno hace. Desde ese momento empezó a hacer cursos, quiso aprender más. Empezó a mejorar la técnica. Por eso es que cada vez, íbamos comprando un poco las cosas. Pero recién hace 2 o 3 años nos dimos cuenta de que queríamos proyectarnos más, en vender para afuera. Todo empezó con los amigos que probaban la cerveza, después le encargaban, o los mismos compañeros de trabajo también le encargaban. Hubo un año que vendimos todo lo que habíamos producido. Por eso el año pasado hemos invertido en un equipo más grande para poder hacer más cantidad. Si bien ahora vendemos en botellas y ahora tenemos barriles. Nuestra idea es ofrecer en barriles, porque en botellas nos cuesta conseguirlas. La idea es ofrecer barriles y choperas en eventos. Tenemos los barriles por eso queremos hacerlo, aparte es una forma más fácil de carbonatar (es la espuma, cuando uno sirve la cerveza, la espuma es) es más fácil carbonatar en los barriles que en las botellas.

E: ¿Dónde se ven de acá a 5 años?

DP: Queremos producir más, llegar a abastecer por lo menos la zona de Lules, que tenemos conocidos dueños de bares y restaurantes. Tenemos muy cerca a nuestra

competencia directa, Waira, que es de Lules, la marca también. Hemos visto que le va muy bien, solo que ellos venden todo lo que producen y ofrecen otras marcas de cervezas artesanales para cubrir la demanda. Nuestra idea es poner un local para venta directa y poder abastecer a bares de la zona.

E: ¿El negocio tiene red social o como publicitan la marca?

DP: No, como hacíamos poca cantidad, solo bastaba con poner una foto de cerveza en el estado de WhatsApp y ya nos encargaban. Ponemos foto de un vaso del color de la cerveza que hacíamos. No siempre hacemos la misma cerveza, hacemos scottish, rubia, ipa, negra. Ahora estamos por hacer una honey, que es con miel. Tenemos nuestras recetas ya, pero siempre tratamos de ir innovando.

E: ¿Uds tienen recetas de Uds, particulares?

DP: Si, tenemos nuestras recetas. Por ejemplo, con la variedad scottish respetamos nuestra receta porque tuvo muy buena aceptación. Sobre una receta base vamos modificando algunos ingredientes, todo lo dejamos anotado y vemos los resultados en el consumidor. Por ejemplo, el año pasado hicimos un taller en San Miguel, en un lugar que ya no está, se llamaba la juguetería del cervecero, de allí tomamos algunos datos y los probamos con nuestra receta.

E: ¿Cuánto tiempo demanda la producción de cerveza hasta que la pueden vender?

DP: Tiene su tiempo, cocción, fermentar, proceso de maduración. Cada variedad tiene su tiempo, aparte del clima que tengamos. Más o menos serían 25 días a un mes. A veces es mejor dejarla más tiempo, toma más cuerpo.

E: ¿Han participado en algún evento?

DP: No, más que participar de talleres/capacitaciones, donde los cerveceros podían llevar su producción para compartir y a la vez tener una devolución de nuestros pares. El año pasado fuimos como consumidores al festival de la cerveza que se desarrolló acá en Tucumán. Volvimos muy contentos al conocer los productos de nuestra competencia. Nos dimos cuenta que no estamos tan lejos de otras cervezas en cuanto a calidad, encima te las vendían caras.

E: ¿Cómo hacen para calcular los costos?

DP: No estamos haciendo bien las cosas, no somos constantes en lo que producimos, pero si, tratamos de recuperar los costos directos (insumos que hemos comprado en ese momento). También nos fijamos en cuanto la vende la competencia. El precio que pusimos el año pasado no estaba muy lejos de lo que vendía la competencia.

E: ¿Cómo los afectó la pandemia?

DP: Nos benefició porque pudimos producir un poco más. Mi esposo nunca corto de trabajar y yo al tener más tiempo pude ayudarlo.

E: ¿Qué variedades producen?

DP: Scottish, IPA, Negra, Rubia....

E: Proveedores, ¿locales o nacionales?

DP: Nacionales, teníamos uno local, pero cerró sus puertas el año pasado. Nos quedamos con uno de Córdoba. También compramos a un proveedor de Raco, pero no era constante para vender. Últimamente compramos todo en Córdoba, es una empresa que te vende todo e incluso te ayudan y orientan.

E: ¿Conocen la competencia?

DP: Si, conocemos la competencia directa, ellos producen en mucha cantidad. Tenemos a TBC, San Pedro. Ellos tienen una buena estructura para poder producir mucha cantidad.

E: ¿Cuál es la capacidad de producción que tienen actualmente?

DP: Tenemos para producir 50 lts por semana si no tuviéramos otra cosa que hacer (si nos dedicáramos 100% a la producción de cerveza). Lo hacemos como hobby pero con ansias de hacerlo 100%.

E: ¿Qué característica distintiva tienen?

DP: La verdad, no te sabría decir cómo nos ven nuestros clientes o que es lo mejor de nosotros. Somos muy detallistas y estamos en cada parte del proceso, quizás sea por eso que nos demoramos más en producir. Para nosotros es muy importante por ejemplo la sanitización.

E: ¿Qué es lo que les impide crecer?

DP: El tiempo, es que no nos dedicamos 100% a esto. Si bien queremos, hemos comprado, hemos invertido, pero no tenemos el tiempo que se necesita para producir

más. Mi esposo tiene su trabajo, y lo hace cuando tiene un ratito libre o en sus descansos porque le lleva casi todo el día la primera parte de la producción.

E: ¿Planean tener más empleados como para crecer más rápido?

DP: No, eso sería muy a futuro. Con los equipos que tenemos es suficiente con nosotros dos. Quizás en el momento de producir más, si podríamos llegar a necesitar. Quizás si tuviéramos más rentabilidad podríamos plantearnos. Debería ser alguien capacitado porque hay muchas partes del proceso que se necesita conocimiento para poder llevar adelante el proceso.

E: ¿Cuáles son las variedades más populares entre sus clientes?

DP: Por lo general, las preferidas son las más fuertes, algunas las tomas como agua pero son pegadoras porque tienen más volumen de alcohol (son las rojas). Son las que más nos piden. Las básicas piden también y una variedad de cerveza negra.

E: ¿Cómo hacen para mantenerse al tanto de las últimas novedades en cuanto a cerveza artesanal?

DP: Siempre estamos pendientes de toda información, venimos leyendo, somos de andar e ir a probar en talleres, siempre estamos observando a la competencia. Por las páginas, por contacto directo con otros productores. También estamos en un grupo de soporte que por mail nos consultamos todo.

Hay muchísimas variedades de cerveza, todo depende de cada cervecero como hace su receta, pueden ponerle a la variedad honey en lugar de miel, maracuyá o frutillas, se puede innovar dándoles otro sabor. Incluso se puede usar en lugar de cebada o malta, trigo, algarroba.

E: ¿Cuánto tiempo tarda en desarrollar una nueva variedad?

DP: Nosotros empezamos con recetas básicas que nos dieron en el primer curso que hicimos y de ahí vamos viendo como modificarla. Hemos tenido muchas pruebas, tenemos anotados todas la veces que probamos y sus cantidades para saber cual receta tuvo mejor aceptación.

E: ¿Han experimentado con diferentes técnicas de elaboración?

DP: No, siempre hicimos con el mismo proceso.

E: ¿Cómo ha sido la respuesta del público a su cerveza artesanal?

DP: Al menos los clientes que tenemos apenas se enteran que producimos, nos encargan.

2. Encuesta

Con el fin de conocer las preferencias, exigencias, costumbre de consumo y necesidades de los consumidores, se ha realizado una serie de preguntas a través de internet (Google Forms) en la que se obtuvo un total de 202 respuestas de diferentes personas mayores de 18 años, residentes de la provincia de Tucumán.

El objetivo principal de esta sección es determinar, mediante la recolección de información sobre las variables ya descritas, si se puede ampliar el mercado hacia nuevos clientes

Formato de encuesta

Las preguntas que se realizaron a las 202 personas consultadas, y las cuales se utilizaron para la realización de las conclusiones fueron:

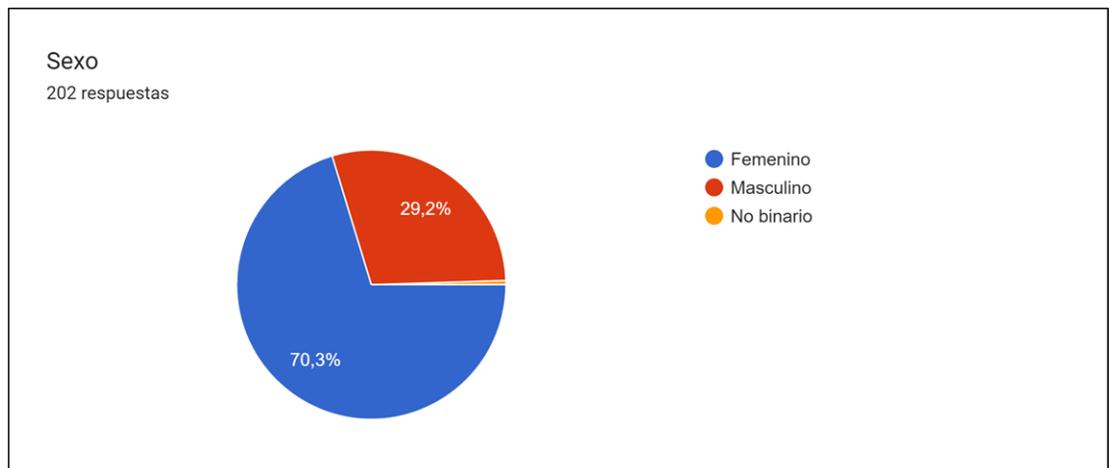
- Sexo.
- Edad.
- Lugar de residencia.
- ¿Consume cerveza?
- ¿Cuáles son las razones por las cuales no consume cerveza?
- ¿Cuál es su preferida?
- ¿Qué tipo de cerveza artesanal prefiere?
- ¿Qué aspecto valora de una cerveza artesanal?
- ¿Cuándo sale a la venta una cerveza artesanal?
- ¿Qué influye más en usted al momento de comprar una cerveza artesanal?
- ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza artesanal?
- ¿Dónde consume frecuentemente cerveza artesanal?
- ¿Dónde le gustaría adquirir cerveza artesanal?
- ¿Qué tipo de envase prefiere?

Análisis de la Encuesta

Sexo

El 70,3% de los votantes corresponde al sexo femenino, lo que nos indica que ellas están tomando mayor relevancia a la hora del consumo de cervezas. Estos resultados se pueden observar en la figura 5.2.1.

Figura 2.1: Conclusión del apartado sexo de las encuestas

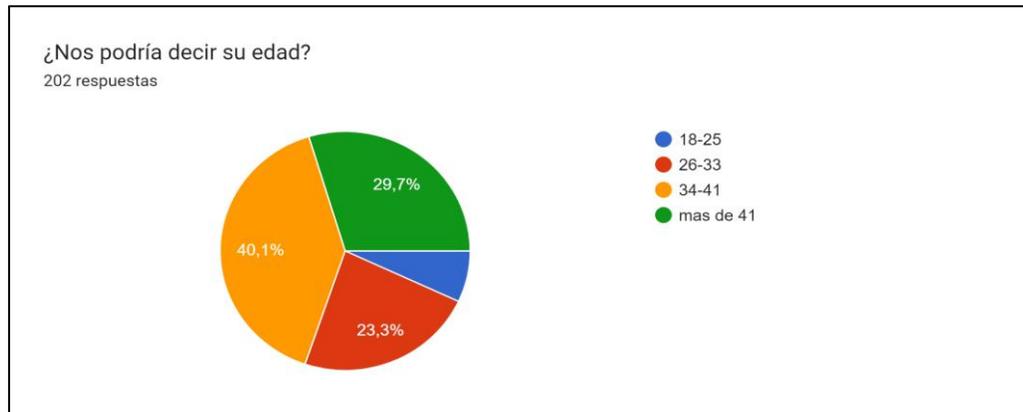


Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

Edad

Como se puede ver en la figura 5.2.2 La gran mayoría de los votantes se encuentran en un rango de 26 a mayor de 41 años. Por lo que podemos concluir que estamos en presencia de un mercado mayormente joven-adulto.

Figura 2.2: Conclusión del apartado edad de las encuestas

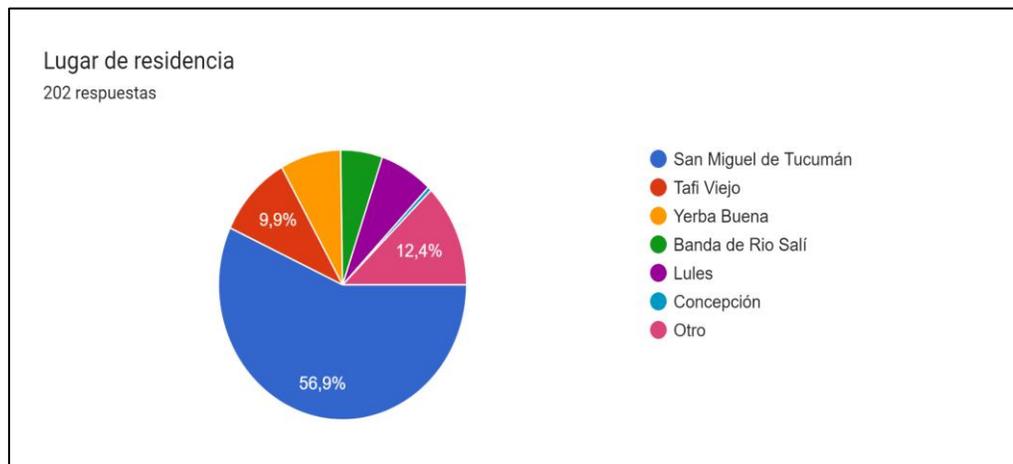


Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

Lugar de residencia

En esta pregunta se ha propuesto a los encuestados siete opciones distintas.

Figura 2.3: Conclusión del apartado lugar de residencia de las encuestas



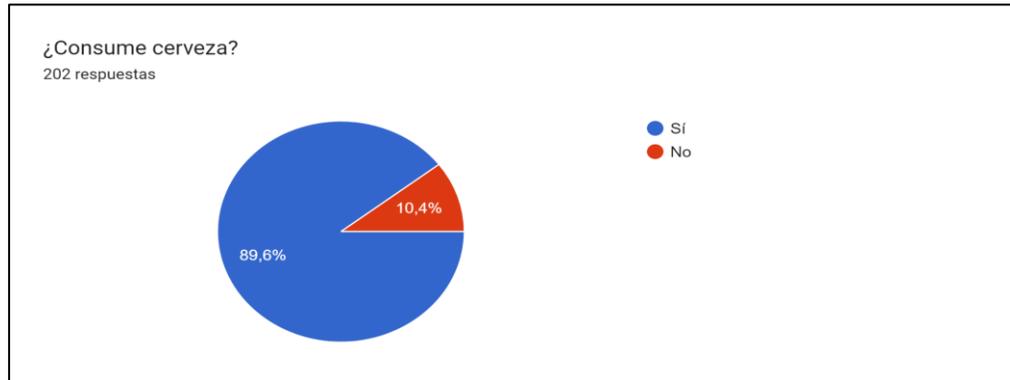
Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

El mayor grupo de encuestados reside en la ciudad de San Miguel de Tucumán, mientras que en Lules solo un 6,9% (nuestra zona de influencia).

Consume cerveza

Podemos ver que el 89,6% de los encuestados consume algún tipo de cerveza.

Figura 2.4: Conclusión de la pregunta si consume cerveza

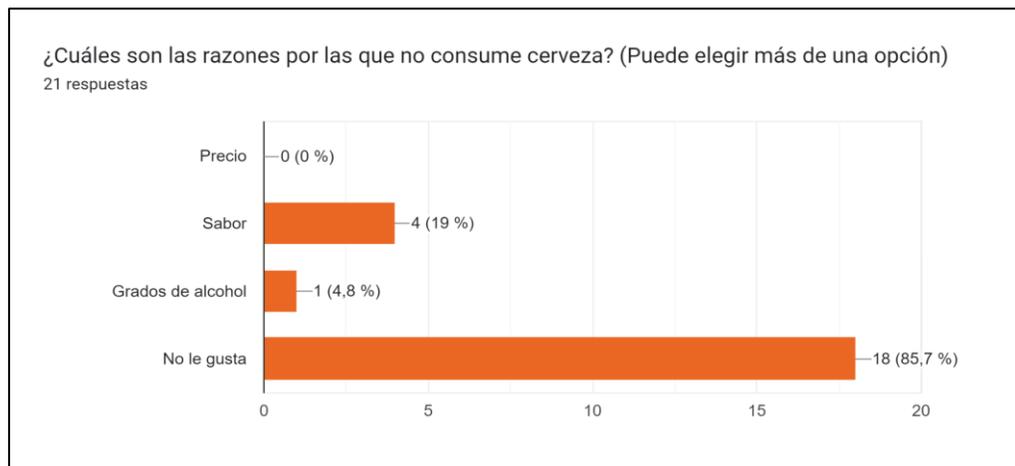


Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

Razones por las cuales no consume cerveza

El 85,7% de los que no consume cerveza lo hacen porque no le gusta, mientras que el 19% lo hace por el sabor y el 4,8% por el grado de alcohol.

Figura 2.5 Conclusión de la pregunta sobre razones por las cuáles no consume cerveza

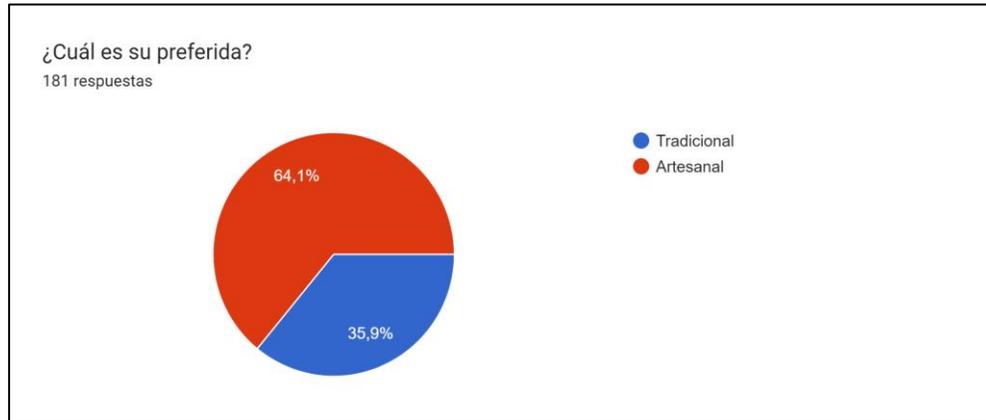


Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

¿Cuál es su preferida?

El 64,1% contestó que su preferida es la cerveza artesanal mientras que un 35,9 eligió la cerveza tradicional.

Figura 2.6: Conclusión de que tipo de cerveza es preferida

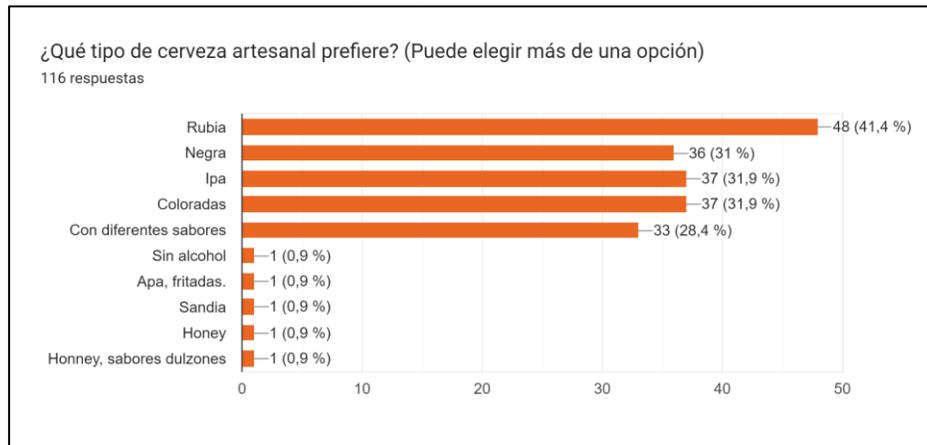


Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

¿Qué tipo de cerveza artesanal prefiere?

La cerveza artesanal rubia es la preferida de los encuestados, después le siguen la roja e Ipa entre las más consumidas.

Figura 2.7: Conclusión de que tipo de cerveza artesanal es preferida

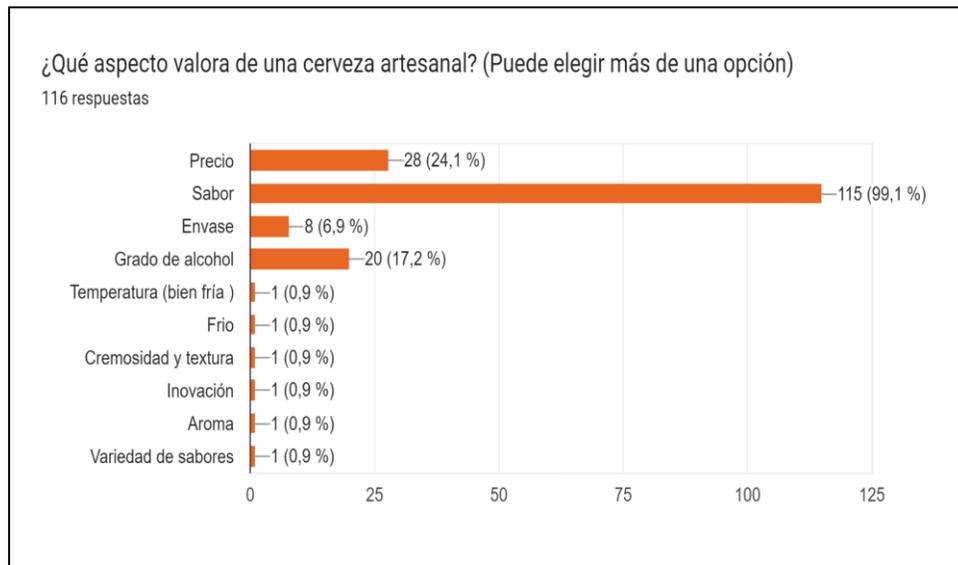


Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

¿Qué aspecto valora de una cerveza artesanal?

El sabor es el aspecto que los encuestados consideran más importante a la hora de elegir una cerveza, pero también consideran el precio y la graduación alcohólica como factor importante de elección.

Figura 2.8: Conclusión de que aspecto valora de una cerveza artesanal

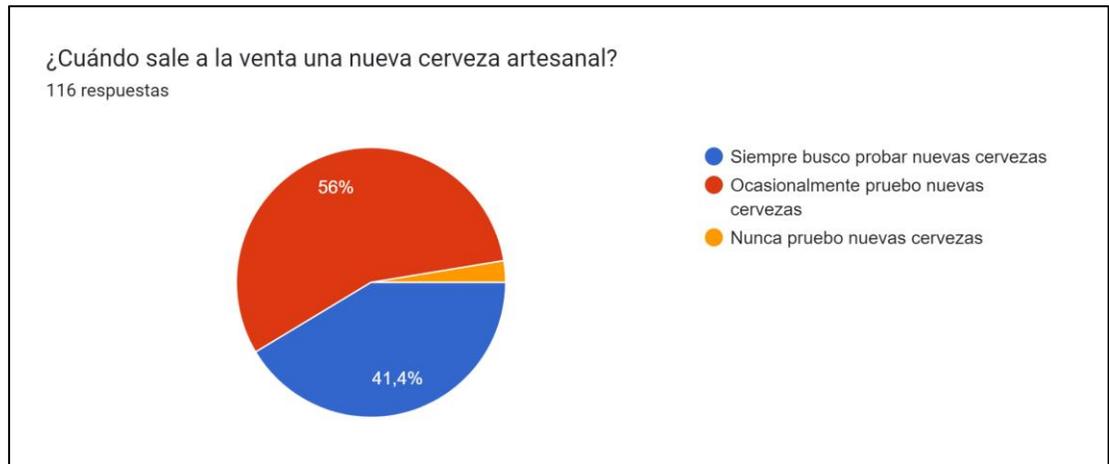


Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

¿Cuándo sale a la venta una nueva cerveza artesanal?

Un 56% respondió que ocasionalmente prueba nuevas cervezas artesanales.

Figura 2.9: Conclusión de que hacen cuando sale a la venta una cerveza artesanal

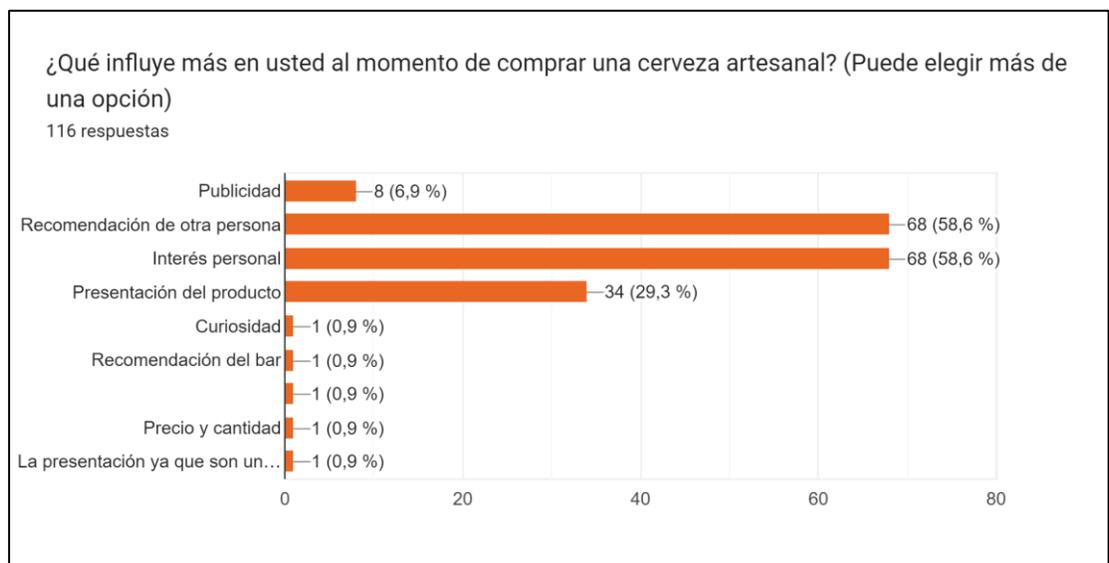


Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

¿Qué influye más en usted al momento de comprar una cerveza artesanal?

Según los encuestados, podemos ver que influye mucho la recomendación de otras personas y el interés personal lo que influye en ellos a la hora de comprar una determinada marca de cerveza artesanal.

Figura 2.10: Conclusión de qué influye al momento de la comprar de cerveza artesanal

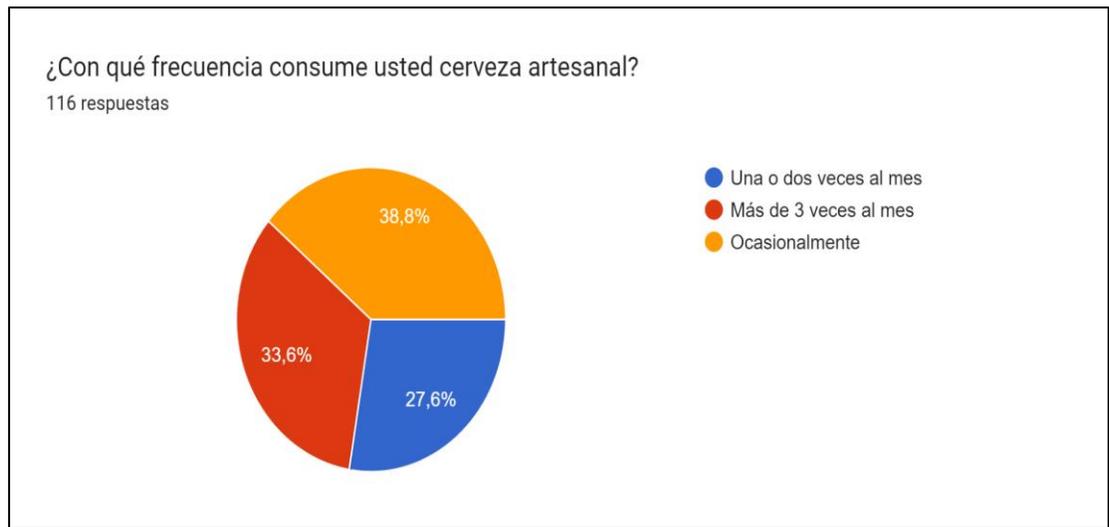


Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

¿Con qué frecuencia consume cerveza?

El 38,8% de los encuestados consume cerveza ocasionalmente, el 33,6% lo hace con una frecuencia de más de 3 veces al mes y el 27,6% consume solo una o dos veces al mes. Esto se puede observar en la figura 5.2.4:

Figura 2.11: Conclusión de con qué frecuencia consume cerveza artesanal



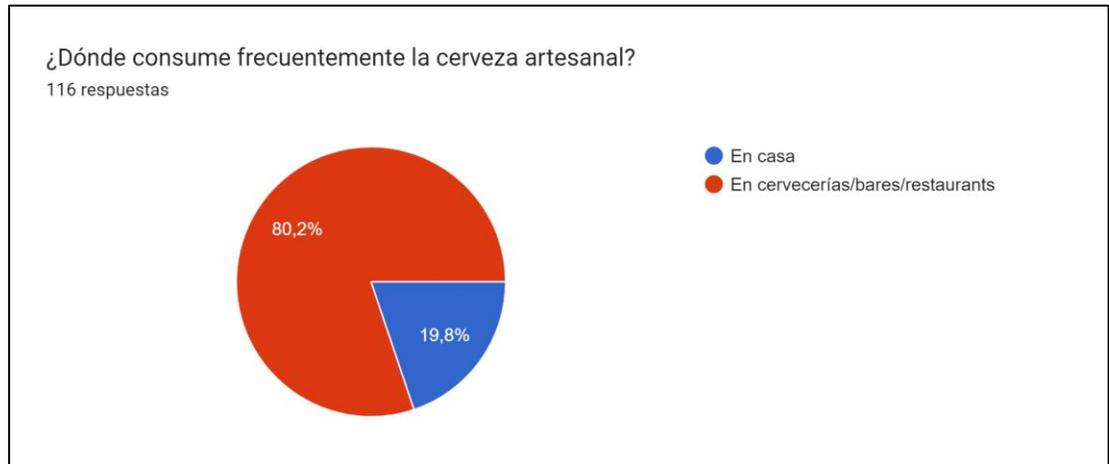
Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

¿Dónde consume frecuentemente cerveza artesanal?

El 80,2% respondió que consume cerveza artesanal en cervecerías, bares o restaurantes

Esto se ve evidenciado en la figura 5.2.5 que se presenta a continuación.

Figura 2.12: Conclusión de donde consume cerveza artesanal

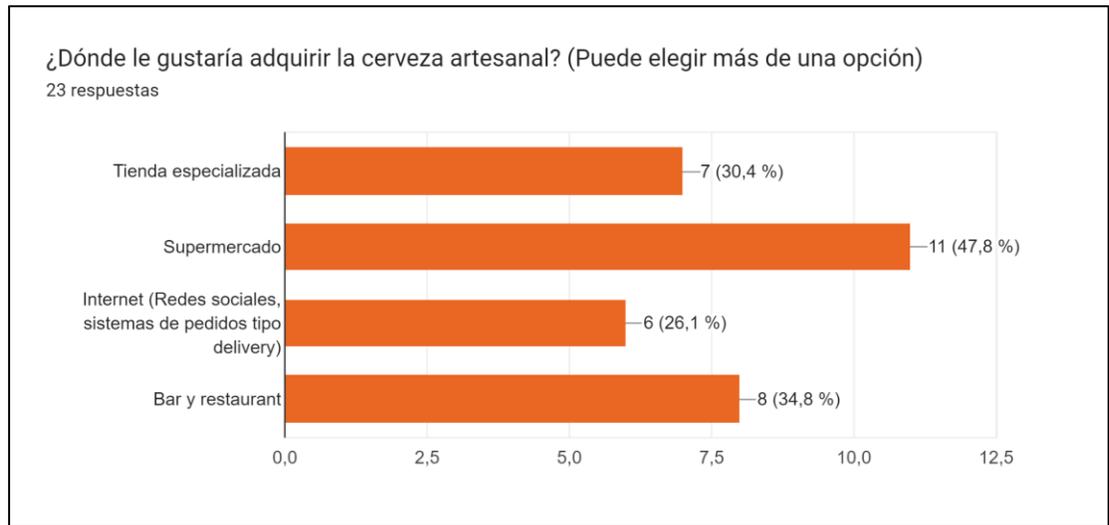


Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

¿Dónde le gustaría adquirir la cerveza artesanal?

A los encuestados les gustaría poder adquirir las cervezas artesanales en supermercados, bares y/o restaurantes y en tiendas especializadas. Esto nos indica que quieren tener un fácil acceso a la cerveza artesanal, que si bien quieren que sea artesanal pero que se encuentren disponibles en locales de consumo masivo.

Figura 2.13: Conclusión de dónde le gustaría consumir cerveza artesanal

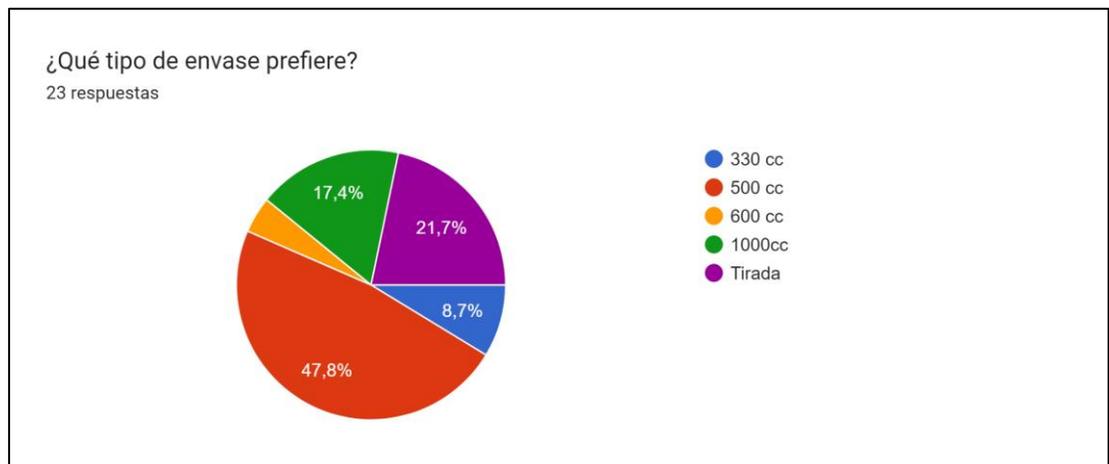


Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

¿Qué tipo de envase prefiere?

El 47,8% prefiere un envase de 500cc mientras que el 21,7% prefiere tirada.

Figura 2.14: Conclusión de la presentación adquirida por los encuestados



Fuente: Datos obtenidos de Google Forms

Conclusiones de la encuesta

Una vez recabados y analizados los datos, se pueden sacar las siguientes conclusiones de las encuestas realizadas:

- La cerveza artesanal es una bebida consumida (y preferida ante la industrial) en su gran mayoría por jóvenes y adultos, en gran porcentaje de la zona de San Miguel de Tucumán. Lo hacen de manera ocasional y más de tres veces al mes, preferentemente en bares y restaurantes.
- También se puede observar que en la actualidad prefieren consumir cerveza envasada en botellas de 500 cm³, pero también está creciendo el consumo de cerveza tirada.
- Es importante alcanzar distintos puntos de venta del producto ya que los clientes compran tanto en supermercados, cervecerías y sobre todo en bares y restaurantes.
- Los 200 litros que se producen se deberán repartir aproximadamente en dos tercios partes en las variantes de cerveza rubia y el tercio restante entre cerveza roja y negra.
- Los clientes optan mayoritariamente por una cerveza rubia en la cual buscan un buen sabor, lo que permite obtener una idea general sobre qué variedad explotar de las ya existentes.
- Si se produjera más de los 200 litros mensuales que produce en el presente, podría llegar a más localidades (San Miguel de Tucumán) que la zona de influencia (Lules).

3. Estructura de Costos

- Inversión Inicial: \$170.000

Equipo completo para 50 litros por cocción:

- Olla de agua de 70 litros de acero inoxidable AISI 304
 - Olla de macerado de 70 litros de acero inoxidable AISI 304 con falso fondo y sistema de lluvia
 - Olla de hervor de 70 litros de acero inoxidable AISI 304
 - Todas las ollas cuentan con tapa, manijas, válvulas de descarga de acero inoxidable, termómetro de 63mm y patas individuales de acero inoxidable. También poseen bordes redondeados y pulido sanitario.
 - Enfriador contracorriente de cobre
 - 2 bombas trasvase
 - 3 quemadores industriales de 18000 kcal
 - Mangueras sanitarias y acoples
 - 3 fermentadores de polietileno de alta densidad, (2 de 20 litros y uno de 150 litros) aptos para uso alimenticio con tapa a rosca, o 'ring, llaves y *airlock*. Y 2 fermentadores de vidrio de 20 litros.
 - 1 bases de soporte para fermentador de 150 litros
 - 2 barriles de 50 litros tipo G, de acero AISI 304 y un barril de 20 litros tipo Cornelio de acero inoxidable.
 - Tubo de CO2 de 1 m3 con regulador para 2 salidas y manómetro
 - Conector para barril tipo G, con válvula de alivio
 - Molino de granos manual.
-
- Sanitización y limpieza: \$ 28.349,85
 - Dos cepillos para limpieza de fermentadores
 - Dos cepillos para limpieza de *airlocks*

- Dos esponjas para limpieza de tanques
- Pulverizador para alcohol
- Detergente alcalino en polvo x 1kg – FE129C
- Sanitizante *Star San* x 1 litros – FE 116C
- Filtro de agua
- Instrumentos de medición: \$ 7.601,69
 - Termómetro digital acero inoxidable
 - Probeta
 - Densímetro
 - Balanza electrónica
 - Iodo x 50ml
- Refrigeración: \$ 167.000
 - un equipo de aire acondicionado de 3000 frigorías para las salas de fermentación y llenado de barriles.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

- OSTERWALDER A. y PIGNEUR Y., “Generación de Modelos de Negocio”, Deusto S.A. Ediciones, (Barcelona, España., 2011)
- PORTER, Michael, “Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Editorial Rei Argentina, S.A. (s.d., 1991).

b) Otras Publicaciones

- ARTESANALES, Editorial Lulu Press Inc., (Venezuela, 2017).
- GONZALEZ, Marcos, Principios de elaboración de las cervezas, (s.d., s.f.)
- REYES RONDON, Álvaro, Fabricación Artesanal de la Cerveza. (Sic) Editorial, (Colombia, 2005).
- Consultas a bases de Información, en Internet:
 - <https://stia.org.ar/escala-salarial/>
 - <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>
 - <https://cibart.com.ar/>
 - https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html
 - www.5fuerzasdeporter.com

- <https://www.bigbangnews.com/comunidad/Crecimiento-del-consumo-de-cerveza-artesanal-2016-0708-0036.html>

ÍNDICE

	<u>Págs</u>
	:
PRÓLOGO.....	1.-
.	
INTRODUCCIÓN.....	2.-

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.- Modelo de negocio.....	3.-
2.- Cinco Fuerzas de Porter.....	4.-
3.- Análisis FODA.....	5.-
4.- Modelo Canvas.....	6.-

CAPÍTULO II

LA EMPRESA “DON PEDRO”

1.- Presentación y características generales de la empresa.....	18.-
2.- Producto.....	19.-
2.1.- Estilo de productos ofrecidos.....	20.-
3.- Distribución.....	21.-
4.- Promoción.....	21.-
5.- Precio.....	22.-
6.- Competidores.....	22.-

7.- Clientes.....	25.-
8.- Proveedores.....	25.-
9.- Maquinaria.....	26.-
10.- Proceso productivo.....	28.-
11.- Conclusión.....	34.-

CAPÍTULO III

ESTUDIO INTERNO Y EXTERNO

1.- Introducción.....	35.-
2.- Análisis de la Empresa.....	36.-
2.1- Introspección.....	36.-
2.2- Análisis FODA.....	37.-
2.2.1- Fortalezas.....	38.-
2.2.2- Oportunidades.....	38.-
2.2.3- Debilidades.....	39.-
2.2.4- Amenazas.....	39.-
2.3.- Cinco Fuerzas de Porter.....	40.-
2.3.1- Amenazas de nuevos competidores.....	41.-
2.3.2- Amenazas de productos sustitutos.....	41.-
2.3.3- Poder de negociación de los proveedores.....	43.-
2.3.4- Poder de negociación de clientes.....	44.-
2.3.5- Rivalidad entre competidores existentes.....	44.-
2.3.6- Conclusiones.....	45.-

CAPÍTULO IV

RECORRIDO POR LOS NUEVE BLOQUES

DEL MODELO CANVAS

1.- Aplicación: Modelo Canvas.....	47.-
1.1.- Primer Bloque.....	48.-
1.2.- Segundo Bloque.....	48.-
1.3.- Tercer Bloque.....	49.-
1.4.- Cuarto Bloque.....	49.-
1.5.- Quinto Bloque.....	50.-
1.6.- Sexto Bloque.....	50.-
1.7.- Séptimo Bloque.....	50.-
1.8.- Octavo Bloque.....	51.-
1.9.- Noveno Bloque.....	51.-
1.10.- Canvas: Lienzo del Modelo de Negocios para cervecería “Don Pedro”	54.-
CONCLUSIÓN.....	55.-
APÉNDICE.....	56.-
1.- Entrevista.....	57.-
2.- Encuesta.....	62.-
3.- Estructura de costos.....	73.-

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO..... 75.-

ÍNDICE..... 77.-