

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Cervecería Goyeneche: Rediseño de la imagen de marca y
proyección de estrategia de negocios a nivel nacional (2020-
2023)

AUTOR: SANTIAGO FRANCISCO SERIO

DIRECTOR: ALEJANDRO ESTÉVEZ

OCTUBRE DE 2020



Contenido

1	Introducción	7
2	Contexto	8
2.1	Presentación breve de la situación problemática	8
2.2	Objetivos.....	8
3	Análisis de la situación	9
3.1	Análisis PESTA	9
3.2	Análisis de mercado.....	20
3.3	Análisis del consumidor o cliente.....	23
3.4	Análisis de la competencia	26
3.5	Análisis de la organización.....	27
3.6	Diagnóstico FODA	29
3.7	Análisis de la situación.	32
4	Marco referencial para el abordaje conceptual.	34
4.1	Definición de los objetos de estudio.....	34
4.2	Estado del arte.....	36
4.3	Perspectiva propia.....	40
5	Formulación estratégica / desarrollo de las estrategias	41
5.1	Bases estratégicas	41
5.2	Definición de objetivos estratégicos cuantificables.....	47
6	Modo de acción (plan táctico).....	49
6.1	Producto:.....	49
6.2	Precio:	57
6.3	Plaza:.....	60
6.4	Promoción.....	66
7	Plan de recursos humanos	67
8	Plan de operaciones.....	73
8.1	Proceso de elaboración de la cerveza Goyeneche	73
8.2	Análisis de la normativa vigente para la producción de cerveza.....	81
8.3	Plan de producción	82
9	Factibilidad económica y financiera	83



9.1	Proyección de ventas	83
9.2	Inversiones, costos operacionales e impuestos	83
9.3	Tasa de descuento y otros	86
9.4	Impuestos	86
9.5	Flujos e indicadores financieros	86
10	Cronograma.....	88
11	Factores críticos del éxito	89
12	Plan de Control.....	90
13	Plan de Contingencia	94
14	Consideraciones finales o conclusiones	95
15	Referencias bibliográficas.....	97
16	Anexos	100
16.1	Anexo I – Marco regulatorio para el medio ambiente.....	100
16.2	Anexo II – Marco regulatorio para la producción.....	103
16.3	Anexo III – Información recopilada de fuentes primarias.....	119

Índice de Figuras

Figura 1- Evolución del consumo de bebidas en millones de hectolitros, desde 1994 a 2017. Fuente: (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2018)	21
Figura 2-Venta de cerveza industrial (1990-2011) Fuente: (Ablin, 2011).....	22
<i>Figura 3-Evolución del consumo de vino per cápita (1990-2011) Fuente: (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2019)</i>	<i>22</i>
Figura 3 - Estructura de un plan de negocios (Andía & Pinto, 2013)	38
Figura 4 - Ventas anuales por estilo (mayo-dic 2017) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.	51
Figura 5 - Proporción (share) de estilos sobre total anual 2017 – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.....	51
Figura 6 - Ventas mensuales (mayo - dic 2017) de estilos principales – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.....	52
Figura 7- Ventas mensuales (mayo-dic 2017) de estilos secundarios – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.....	52



Figura 8 - Ventas anuales por estilo (2018) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.	53
Figura 9 - Proporción (share) de estilos sobre total anual 2018 – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.....	53
Figura 10 - Ventas mensuales (2018) de estilos principales – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.	54
Figura 11- Ventas mensuales (2018) de estilos secundarios – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.....	54
Figura 12 - Ventas anuales por estilo (2019) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.....	55
Figura 13 - Proporción (share) de estilos sobre total anual 2019 – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.....	55
Figura 14 - Ventas mensuales (2019) de estilos principales – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.	56
Figura 15- Ventas mensuales (2019) de estilos secundarios – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.....	56
Figura 16 - Variación precio promedio de venta Vs. variación cotización dólar/IPC – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.	58
Figura 17 - Acumulado precio promedio de venta Vs. acumulado cotización dólar – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.	58
Figura 18 y Cuadro 2 - Proporción entre litros vendidos y facturación jun / sept 2019 (temporada baja) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2019.....	60
Figura 19 y Cuadro 3 - Proporción entre litros vendidos y facturación oct 2019 / feb 2020 (temporada alta) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2019/2020.	61
Figura 20 - Ventas mensuales junio 2019 / febrero 2020 – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2019/2020.	62
Figura 21 y Cuadro 4- Ventas en temporada baja – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2019.....	62
Figura 22 y Cuadro 5- Ventas en temporada alta – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2019/2020.	63
Figura 23 y Cuadro 6- Ventas en temporada baja – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2019.....	64
Figura 24 y Cuadro 7- Ventas en temporada alta – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2019/2020.	65
Figura 25 - Organigrama actual – Fuente: elaboración propia.....	68



Figura 26 - Organigrama propuesto para cumplir con la capacidad instalada actual – Fuente: elaboración propia.....	69
Figura 27 - Organigrama para mayor capacidad productiva – Fuente: elaboración propia	70
El organigrama vigente al momento de las visitas es el de la Figura 25 tal como se especificó en el plan de recursos humanos:	120

Índice de Tablas

Tabla 1 - Composición de la estructura social por aglomerado según año (Tinoboras, 2018)	43
Tabla 2- Población de entre 25 y 39 años - Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE (INDEC/CEPAL/CELADE, 2020)	44
Tabla 3 - Población de entre 25 y 64 años - Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE (INDEC/CEPAL/CELADE, 2020)	45
Tabla 4 - Tipos de malta para cada tipo de cerveza (varía según cada receta) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa.	75
Tabla 5 - Tipos de lúpulo para cada tipo de cerveza (varía según receta) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa.....	75
Tabla 6 - Tiempos de maduración y fermentación por tipo de cerveza. – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa.	80
Tabla 7 - tabla de ventas anuales esperadas en litros – Fuente: elaboración propia	83

Índice de Cuadros

Cuadro 1 - Estilos de cerveza principales comercializados. Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2019.....	50
Figura 18 y Cuadro 2 - Proporción entre litros vendidos y facturación jun / sept 2019 (temporada baja) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2019.....	60
Figura 19 y Cuadro 3 - Proporción entre litros vendidos y facturación oct 2019 / feb 2020 (temporada alta) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2019/2020.	61
Figura 21 y Cuadro 4- Ventas en temporada baja – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2019.....	62
Figura 22 y Cuadro 5- Ventas en temporada alta – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2019/2020.	63
Figura 23 y Cuadro 6- Ventas en temporada baja – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2019.....	64



Figura 24 y Cuadro 7- Ventas en temporada alta – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2019/2020.	65
Cuadro 8 - Distribución de elaboración de estilos mensual – Fuente: elaboración propia	82
Cuadro 9 – Activos de uso principales en la fábrica – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2010/2020.	84
Cuadro 10 – Costos de materia prima – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2020.....	84
Cuadro 11 – Costos fijos mensuales – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2020.....	84
Cuadro 12 – Contribuciones patronales – Fuente: elaboración propia.	85
Cuadro 13 – Sueldos según tareas – Fuente: elaboración propia.	85
Cuadro 14 – Flujo de sueldos, continuación del cuadro anterior – Fuente: elaboración propia.	86
Cuadro 15 – Flujo de caja – Fuente: elaboración propia.....	87
Cuadro 16 – Diagrama de Gantt con la proyección de hitos principales – Fuente: elaboración propia.	89



1 Introducción

Cerveza Goyeneche, es una empresa familiar fundada por tres hermanos en 2007. A costa de una continua reinversión de ganancias, lo que comenzó como un *hobbie* terminó siendo una fábrica de cerveza con la que pueden abastecer a una clientela que es relativamente pequeña pero suficiente para ser rentable.

Su modelo de negocios consiste en la venta de cerveza en barriles para bares; el puntapié de este modelo fue la colocación de las canillas y todo el sistema necesario para dispensar cerveza en los bares, para luego proveerlos con la cerveza. Hay que resaltar que en el momento que comenzaron con la venta masiva, el negocio de la cerveza tirada artesanal no estaba desarrollado en absoluto, por lo que, para colocar el producto en el mercado era necesario dotar a los clientes de todo lo necesario para venderlo.

El objetivo del presente trabajo es definir un plan de negocios que sea compatible con el contexto actual y con las posibilidades de la empresa, y que le permita consolidarse como marca y expandirse mediante la diversificación de sus productos. Para esto se realizará un análisis de la situación actual de la empresa (diagnóstico interno) y del contexto económico, social y político, se estudiará el mercado general de las bebidas alcohólicas, y de la cerveza industrial y artesanal. También se definirán metas y estrategias, teniendo en cuenta un mercado objetivo.

El principal aporte del presente trabajo consiste en dar una visión externa a una empresa que ya está funcionando y conoce la forma de operar en el mercado de las micro cervecerías; pero que ha encontrado ciertas limitaciones debido a su forma organizativa y necesita de un planeamiento estratégico amplio para dar un salto cualitativo y cuantitativo en su producción y comercialización para establecer formalmente la marca y diferenciarla del resto de los competidores.



2 Contexto

2.1 Presentación breve de la situación problemática

Luego de experimentar un crecimiento sostenido durante varios años, Goyeneche se encuentra en un contexto sumamente delicado ya que una coyuntura económica desfavorable y continuada provocó una baja en las ventas, si bien se prevé crecimiento natural del mercado en un futuro próximo, la operación se vuelve compleja en una situación de crisis que afecta a toda la cadena productiva y cuyo final, aún parece lejano.

Goyeneche cuenta con una planta de producción propia, en un galpón alquilado que acondicionó para adaptar a sus necesidades productivas; la fábrica actual triplica en superficie a la que alquilaban anteriormente y produce aproximadamente 60 mil litros mensuales (que representa aprox. el 40 % de su capacidad instalada). Este galpón es el segundo en el que operan, e implicó una importante inversión de tiempo y dinero para ser utilizable.

Respecto a la estructura organizacional, los hermanos Goyeneche aún deben hacerse cargo de todas las funciones de la fábrica, en un entorno cambiante como el actual la operación se torna muy compleja; si a esto se le suma que prácticamente no hay procesos estandarizados más que para la fabricación de la cerveza, no hay visión o plan estratégico que pueda ponerse en práctica ya que se depende del “día a día” para mantener la empresa funcionando, y esto requiere del 100% del tiempo para ellos.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivos generales:

Definir y diseñar el posicionamiento de la marca mediante el desarrollo de una estrategia comunicativa que genere valor a la misma.

Estudiar la forma de gestión actual y analizar de forma cuantitativa la viabilidad de alcanzar la máxima capacidad instalada hacia 2023.

2.2.2 Objetivos específicos:

- Proponer una imagen de marca que se adapte al objetivo de crecimiento de forma consecuente.



- Desarrollar una estrategia de negocio que permita diversificar los productos.
- Definir organigrama de la empresa actual y organigrama futuro para aumentar la producción y la diversificación.
- Proponer un esquema de crecimiento que sea compatible con la capacidad instalada.
- Analizar la rentabilidad del negocio.
- Estudiar la composición del portfolio de productos para determinar si es necesaria una optimización.
- Desarrollar una estrategia de marketing que permita colocar a Goyeneche en el mercado de acuerdo las ventas esperadas.

3 Análisis de la situación

3.1 Análisis PESTA

3.1.1 Análisis político

Los diferentes vaivenes políticos de las últimas décadas, con posiciones ideológicas antagónicas entre sí, generaron un crecimiento poco uniforme entre regiones:

Argentina es un país con un entramado productivo heterogéneo, con fuerte presencia del sector industrial. La industria manufacturera es, con más de 1.300.000 puestos de trabajo (casi 20% de la población económicamente activa), es el principal empleador, el que paga mejores salarios y el que presenta menores índices de informalidad en un país con 30% de su población bajo la línea de pobreza. Cada puesto industrial directo genera, además, 2,5 empleos indirectos. [...] El 72% del comercio internacional se explica por bienes manufacturados y cada vez pesan más los intangibles que engarzan industria con servicios. En este contexto, Argentina tiene la capacidad, la historia y la estructura para jugar un rol más significativo. Hoy solo exporta bienes de media y alta tecnología por 500 dólares anuales por habitante. [...] Hace casi 50 años, el empresario argentino Marcelo Diamand teorizó que el país tiene una estructura productiva desequilibrada y que eso genera una restricción de dólares. Según su postura, en momentos de crecimiento las necesidades de divisas para insumos y bienes de capital aumentan más que los ingresos en dólares. Esto provoca presiones sobre el tipo de cambio. El diagnóstico de Diamand explica una parte de la situación argentina actual, cuya historia se repite.



(Alfonsín, 2018). Este problema tiene graves implicancias a la hora de generar inversiones, ya que la dificultad de acceder al dólar, es contraproducente cuando se quieren modernizar los procesos industriales ya que la maquinaria necesaria para esto es generalmente importada, y se vuelve muy costosa y difícil de amortizar; lo que hace que el entramado productivo quede atrasado tecnológicamente:

La restricción externa reduce la capacidad que tiene una economía para generar las divisas (dólares) necesarias para afrontar sus necesidades de importaciones para el consumo, la inversión, la remisión, el pago de deuda y el atesoramiento. Cuando las necesidades de divisas crecen y las fuentes de las mismas no lo hacen en la misma cuantía, afloran presiones sobre el tipo de cambio, su correlato sobre precios y costos, estancamiento o caída de la inversión, congelamiento de la creación de empleo y, en definitiva, la ralentización del crecimiento económico. El actual episodio de restricción externa puede datar su inicio hacia 2011 o 2012. (Alfonsín, 2018) La restricción al acceso al dólar produjo un mercado paralelo de cambio que tergiversó el mercado, lo que produjo un desfasaje de precios importante que hizo que los exportadores, sobre todo de materia prima, se vieran afectados negativamente.

Si bien en 2017 se quebraron seis años consecutivos de caídas y 2018 arrancó con exportaciones crecientes, las ventas argentinas al mundo son un 29,6% más bajas que en 2011, cuando alcanzaron un pico de casi 83.000 millones de dólares. Este devenir está íntimamente relacionado con el impacto que la grave crisis de Brasil, principal comprador de exportaciones argentinas, tuvo sobre las ventas externas. La respuesta ensayada por el gobierno de Cristina Fernández Kirchner a este problema, ya vigente en 2011, fue un cepo cambiario que limitaba la compra de divisas. Una solución que alentó un mercado paralelo de cambios [...] Por su parte, el gobierno liderado por Mauricio Macri financió este déficit con financiamiento externo. En la búsqueda de mejorar la confianza entra en escena el acercamiento al Fondo Monetario Internacional (FMI). (Alfonsín, 2018) Las medidas tomadas para revertir la caída en la economía, especialmente la de recurrir al FMI para obtener una mejor fuente de financiamiento, no hicieron más que aumentar la desconfianza del mercado ante la fragilidad crónica de la economía local.

Si el diagnóstico del anterior gobierno [Cristina Fernández de Kirchner] fue que para mitigar la restricción externa había que frenar la salida de divisas, el diagnóstico de Mauricio Macri consideraba que no existía tal cosa como una «restricción» si estamos abiertos a los mercados internacionales de



crédito. [...] Entre 2016 y 2018, el sector público argentino asumió compromisos en moneda extranjera por cerca de 150.000 millones de dólares. La exposición argentina al dólar fue creciendo, volviendo frágil la economía del país a los cambios internacionales. [...] Al inicio de la corrida cambiaria cuyo origen está en la suba de la tasa de interés de Estados Unidos, el principal objetivo de la conducción económica del gobierno era bajar la inflación. En este sentido, se optó en primera instancia por no acompañar la suba del dólar con una depreciación del peso y se liquidaron reservas internacionales para «contener a los mercados». Los mercados respondieron con voracidad por dólares baratos, descontando que Argentina debía acompañar las depreciaciones brasileña, turca, y de otros países de América Latina. El resultado fue la yuxtaposición de variados ensayos de la autoridad monetaria que desplegó medidas de todo tipo sin una estrategia: subir de tasa de interés, dejar libre el tipo de cambio, operar futuros de dólar para fijar el precio o seguir cubriendo demanda con reservas. Cuando estas respuestas generaron desconcierto, la réplica de los mercados fue el desprendimiento de acciones y títulos argentinos y, por ende, se produjo el incremento del riesgo país. Es en este punto en que Argentina se acerca al FMI como forma de mejorar la confianza internacional. Dos meses después del acuerdo –y con la crisis turca de por medio–, Argentina encuentra a los mercados desconfiando de su capacidad de financiamiento y repago. Además, el acuerdo con el FMI reduce los grados de libertad de la política económica. Asimismo, queda claro que los problemas estructurales siguen intactos y que la inflación no solo no ha descendido como pretendía el gobierno, sino que será mayor de la esperada. (Alfonsín, 2018) La falta de resultados para paliar la crisis económica, considerada como autoinfligida por muchos, le restó gran credibilidad al gobierno de Macri, reflejado en un malhumor social que se acrecentó en ese punto.

Las respuestas de Argentina ante los cambios en el contexto internacional fueron reactivas, ajustadas al «humor» de los mercados. Esto fue reduciendo la capacidad de respuesta y volviendo inocuo cada anuncio de esfuerzos por la estabilización fiscal. [...] Entretanto, los fundamentos de la economía real se deterioran y no hay políticas que se orienten a la generación de valor y empleo. El consumo empieza a mostrar una retracción de la mano de salarios reales en baja, con revisiones de las negociaciones paritarias que no se acercan a la inflación estimada para este año. La inversión, sobre todo la local, se ve comprometida con márgenes de rentabilidad exiguos a causa de aumento de costos (tarifas y costo financiero, a la cabeza) y caída de ventas. También incide el aumento de los costos en dólares de los bienes de capital del exterior. El gasto tiende a bajar por decisión política y por los condicionamientos



del FMI. Y las exportaciones, si bien pueden mostrar mayor dinamismo, en lo inmediato, con el nuevo nivel de dólar, verán su competitividad-precio cada vez más erosionada ante el avance de la inflación diluyendo el efecto del dólar alto. Con una actividad que se desploma (el último dato de actividad mostró una caída de 6,7%) la brutal caída de la industria en junio (-8,1%) y el freno de la construcción (protagonista de la recuperación incompleta de 2017), solo puede esperarse un deterioro de las condiciones laborales en el corto plazo. (Alfonsín, 2018).

Con una política quebrada y sin posibilidad de consensuar un futuro en común, los mercados no hacen más que aumentar la desconfianza en una economía que no logra repuntar de forma sostenible hace décadas.

3.1.2 Análisis económico

Durante los últimos 10 años, la economía no tuvo el dinamismo del periodo 2003-2007 debido al impacto de la crisis internacional, la ausencia de un plan de desarrollo de mediano o largo plazo y los límites del modelo a causa de la restricción externa. Desde esa fecha, el crecimiento fue más lento, irregular e incluso hubo años de recesión; el excedente del comercio exterior había disminuido y llegó a ser negativo; la industria estaba estancada por la caída del consumo y tenía limitaciones para importar por las restricciones a utilizar divisas; el gasto público con el cual se estimulaba el mercado había superado en 2015 el 40 por ciento del PIB, la inflación real creció y en 2015 superó el 25 por ciento, generando conflictos sindicales con presiones para incrementar los salarios y pedir la reducción de impuestos a las ganancias. El tipo de cambio oficial estaba regulado y controlado para que no hubiera devaluaciones. La fuga de moneda extranjera hacia paraísos fiscales y la escasez de divisas dieron lugar a un mercado paralelo (superior al 60 por ciento del tipo de cambio oficial), que el gobierno no logró controlar. La capacidad instalada ociosa en la industria llegaba al 30 por ciento, reduciendo la demanda interna de materias primas e insumos intermedios y frenando el incremento del PIB. (Neffa, 2017)

Al dejar de ser especialmente favorables las condiciones económicas que llevaron a una recuperación de la economía en la década anterior, se empiezan a vislumbrar las consecuencias de la falta de un plan de desarrollo real:

Una parte de la deuda externa contraída por anteriores gobiernos, había permanecido en default y, debido a la inacción oficial, los «fondos buitres» que no aceptaron entrar en los dos Canjes de la deuda



externa, ganaron los juicios en los tribunales de Nueva York, con elevados intereses punitivos y presionaron para cobrar la deuda con el apoyo de la justicia norteamericana, amenazando con incautar bienes y bloqueando el acceso a los mercados financieros por el aumento del «riesgo país». Las tarifas de servicios públicos habían quedado «congeladas» desde 2002 y obligaban a subsidiar a las empresas aumentando el déficit fiscal financiero total (Nación, Provincias y Municipalidades) que había llegado casi al 8 por ciento del PIB (uno de los más altos de la historia). Se habían establecido severos controles (el «cepo») para la compra de divisas y hacer remesas de utilidades, frenando importaciones de bienes de capital e insumos. El trabajo no registrado se mantuvo en el 33 por ciento de los asalariados desde hacía varios años y una parte importante de la economía continuaba al margen del sistema impositivo. A esto se agregaron numerosas denuncias por corrupción que afectaban a las más altas autoridades, concretadas con sobrepagos en licitaciones de obras públicas. La crisis y recesión brasileña impactó sobre Argentina frenando las exportaciones industriales para la industria automotriz. (Neffa, 2017) La agravada situación económica, acaecida en un gobierno que tenía graves denuncias por corrupción, favorecieron en cierta forma el cambio de signo de político que se dio en diciembre de 2015; que debió enfrentarse a una situación acuciante tanto en temas económicos, como sociales y políticos.

El gobierno de Mauricio Macri impulsó un desarrollo «primario exportador» (de la producción de granos y de carne bovina aprovechando la «renta agraria»); un crecimiento impulsado por inversiones en un primer momento predominantemente extranjeras; una inserción en el comercio internacional apoyada en la competitividad-precio del sector agropecuario, con un tipo de cambio apreciado al cual se tiene libre acceso; y una amplia apertura comercial para combatir la inflación mediante las importaciones de productos manufacturados. Para atraer inversión extranjera, incentivar la nacional y aumentar la competitividad, el gobierno busca garantizar seguridad jurídica sobre los derechos de propiedad y la libertad de comercio, reducir los impuestos a los bienes personales y a las empresas, estabilizar las reglas de juego para dar garantías a los inversores de que podrán aumentar la rentabilidad empresarial a fin de que inviertan y al mismo tiempo frenar los incrementos salariales para que no superen la inflación, reducir los costos laborales indirectos y flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo. La elevada y persistente inflación estructural se atribuyó básicamente al déficit fiscal y para combatirla se busca disminuir el gasto, reducir los subsidios a las empresas de servicios públicos y en su lugar aumentar las tarifas para que los consumidores y usuarios cubran el costo de producción y aumente la rentabilidad de esas empresas para que modernicen y amplíen sus servicios. (Neffa, 2017) Todas estas



medidas no surtieron el efecto deseado, ya que la economía venía tan vapuleada que los aumentos en los servicios llevaron a la quiebra a pequeños productores, que no pudieron cubrir los gastos básicos para seguir en pie. Asimismo, las reformas centrales en materia de contratación laboral y la carga impositiva, siguió tan alta como siempre; esto sumado a la desconfianza en la institucionalidad del país, generó una contracción en la actividad económica y las tan ansiadas inversiones no llegaron nunca.

A pesar del giro en la política económica que buscaba revertir los períodos de estancamiento anteriores, los resultados no fueron positivos:

La economía argentina completó 2018 con una caída del PIB de 2,5%. De esta manera, continúa la dinámica de recesiones en los años pares, en los que no hay eventos eleccionarios, y crecimiento en los impares, en los que sí hay elecciones. Esta lógica de ciclo bianual se repite desde hace ya ocho años y no logra producir crecimiento neto. Actualmente el PIB a precios constantes es apenas menor del de 2011, pero muy inferior si se lo toma por habitante. Una vez más, la recesión de 2018 tuvo que ver con una crisis cambiaria cuya máxima expresión se produjo a finales de agosto, y que produjo un aumento del tipo de cambio (pesos por dólar) superior al 100%. La devaluación se reflejó además en una aceleración de la inflación, que cerró 2018 con una subida anual de 47,6% (diciembre-diciembre) la tasa más alta en los últimos 27 años. (Zack & Mirra, 2019).

El 2019 se vio caracterizado por una gran incertidumbre debido a la crisis cambiaria y a la falta de respuestas o medidas contundentes que paliaran la delicada situación económica; incertidumbre que se agudizó luego de las PASO, paralizando la economía aún más. El cambio de políticas económicas del gobierno de Alberto Fernández aún no ha mostrado ningún resultado, con el agravante de que la pandemia del COVID-19 hizo mella en una economía ya muy deteriorada; por lo que se prevé una recesión marcada, con leves posibilidades de repunte económico recién para 2021.

3.1.3 Análisis social

Las condiciones sociales en la Argentina pasaron por graves trastornos producto de las distintas crisis que ha sufrido el país. Después de años de una crisis económica desatada por las medidas neoliberales de los '90, para finales del 2001 la situación se desbordó, y en 2002 más de la mitad de la población, un 53%, pasó a encontrarse en situación de pobreza, y un 20% en la indigencia. Este proceso de



deterioro, que encuentra sus raíces en la herencia dejada por la última dictadura militar (expresada entre otras cuestiones en la multiplicación por seis de la deuda externa, que constituyó un condicionante estructural para los veinte años posteriores), dio por resultado cambios profundos que se tradujeron en lo que fue un modelo económico basado en la acumulación financiera y la apertura irrestricta al mercado, así como la restricción y achicamiento de la participación del Estado. Sin embargo, entre el primer trimestre de 2003 y el segundo trimestre de 2015 se dio una reducción de más del 60% de la pobreza en la población de los grandes aglomerados urbanos. La población que vivía por debajo de la línea de pobreza pasó de 54% a 19,7% (solo entre 2013 y 2014 se observó una leve retracción de este indicador). Esta mejora significó tanto una reducción en la cantidad de personas en hogares pobres, como también en la intensidad, puesto que muchos hogares, si bien no salieron de la pobreza, lograron mejorar su situación: en el primer semestre de 2003, la mitad de los pobres eran indigentes (27,7% del total de la población) mientras que en el segundo trimestre de 2015 solo uno de cada cuatro pobres se encontraba en situación de indigencia (4,5% del total de la población). (Minujin & Ferrer, 2016) El estallido social de 2001, provocado por la crisis política económica que causó el fin de la convertibilidad, llevó a aumentos de la pobreza y el desempleo inéditos; para fines de la década del 2000, los indicadores sociales repuntaron notoriamente.

En contraposición a esos períodos anteriores puestos en práctica a principio de los años '90, donde regía el pensamiento ortodoxo, fundamentado en dejar que la “mano invisible” del mercado corrigiera las enormes brechas de la pobreza, tanto la Argentina como la región han pasado a tener un importante aumento en la presencia del Estado. [...] El cambio más notable en el crecimiento fue el de la clase media, la cual se duplicó entre el 2001 y el 2011. Incluso frente a una crisis financiera global, el desempeño de la Argentina ha sido considerable. En su libro titulado *El crecimiento y recuperación de Argentina: La economía en tiempos de default*, el economista Michael Cohen examina las causas de la crisis económica y política del país en el 2001, e identifica el proceso que dio lugar a su fuerte recuperación económica (Cohen, 2016). Cohen ofrece cuatro orientaciones de política que fueron claves para explicar el éxito del caso de la Argentina: la priorización del mercado interno, la importancia de la cooperación regional, la reafirmación del papel del Estado y su objetivo de reducir la pobreza y desigualdad. (Minujin & Ferrer, 2016) El aumento de la presencia del Estado fue notorio a partir de esta etapa, esto trajo aparejado un gran aumento del gasto público, que nunca logró reducirse y que trajo problemas en el mediano plazo.



Los efectos de la consolidación democrática y el cambio hacia un modelo con fuerte presencia del Estado, en particular en las áreas sociales, han sido positivos en relación con la situación de los sectores pobres en la Argentina y en toda América latina. Hoy en la Argentina, si bien no se vislumbra un panorama completamente desfavorable, es importante reconocer la fragilidad de estos avances frente a los cambios económicos y políticos acontecidos, y de igual forma encarar que aún falta mucho trabajo por hacer para cerrar la brecha que creó el largo abandono del Estado a los sectores más desfavorecidos, para lo cual una década no ha sido suficiente para revertir. (Minujin & Ferrer, 2016)

La presencia del Estado no logró revertir los problemas estructurales reales del país, sino que fueron un paliativo de corto plazo que no produjo ningún tipo de desarrollo real. El hecho de que se sigan utilizando las mismas fórmulas que demostraron no ser efectivas en años anteriores para paliar los conflictos sociales dejan un panorama poco favorecedor de vista al futuro.

3.1.4 Análisis Tecnológico

El mercado de la cerveza a nivel industrial se encuentra acaparado en su conjunto por pocos productores, pero con un volumen y nivel de especialización e inversión muy altos:

En la industria cervecera cualquiera de sus etapas productivas puede considerarse capital intensiva y su producción demanda importantes inversiones. En general, los diseños mecánicos, eléctricos y de control están automatizados a lo largo de todo el proceso puesto que aumentan la eficiencia de las operaciones y disminuyen los posibles daños ocasionados por la manipulación. [...] La producción nacional se encuentra concentrada en tres empresas: Cervecería Quilmes, Compañía Industrial Cervecera S.A. (CICSA) e Inversora Cervecera S.A. (ICSA). Juntas producen alrededor de 19.660 millones de hectolitros de cerveza al año. [...] Quilmes es una de las empresas más importantes de la industria de bebidas de la Argentina. Creada en 1890, posee 10 plantas industriales: 3 en la provincia de Buenos Aires (capacidad productiva 9.351.000 hl/año), una en Corrientes (1.450.000 hl/año), una en Tucumán (1.200.000 hl/año) y una en Mendoza (capacidad productiva de 1.900.000 hl/año). Asimismo, cuenta con una maltería, 7 centros de distribución y una red de más de 200 distribuidores independientes. (CIECTI (Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, 2012)

En lo referido a las instituciones vinculadas al sector la Cámara de la Industria Cervecera Argentina, agrupa a las principales empresas cerveceras argentinas.



Argentina ocupa el lugar n° 20 en la producción mundial de cerveza. En los últimos años han tenido gran difusión las cervezas denominadas “Premium”, elaboradas con el 100 % de malta de cebada. La industria cervecera presenta una alta concentración de la producción con tres empresas dominando el mercado nacional. Estas firmas realizan importantes inversiones en materia de modernización tecnológica y de promoción y publicidad. (CIECTI (Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, 2012) Las inversiones realizadas en materia tecnológica, así como el consumo que deviene de la publicidad, hacen que la industria esté fuertemente atada a los vaivenes de la política económica local, que afectan tanto al consumo como a la disponibilidad de dólares para importar maquinaria.

La cerveza artesanal, que ha tenido su auge en los últimos años, compite en el mercado principalmente con las cervezas de mayor calidad: Conviven con ellas (las cervezas premium) una gran cantidad de cervecerías artesanales que experimentan cierto auge desde la salida de la crisis debido a una renovación de las costumbres de los consumidores. Pese al progreso evidenciado por este nuevo mercado, la cerveza artesanal se encuentra dando sus primeros pasos, y resta aún convertirla en un producto de alta gama, que al igual que el vino pueda acompañar todo tipo de comidas. (CIECTI (Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, 2012)

El dinamismo de las ventas de las grandes cerveceras depende no tanto del ritmo de modernización de sus plantas, que ya operan en la frontera internacional, sino de las inversiones en materia publicitaria. Asimismo, el sector lucha con la introducción de nuevas bebidas dirigidas concretamente a los jóvenes, que podrían restarle participación a la cerveza en el mercado de las bebidas. [...] Por otra parte, existe una gran competencia en la producción internacional, y más aún para la exportación, que sólo puede concretarse en botellas, lo que implica elevados gastos de flete en relación a su costo. (CIECTI (Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, 2012) El hecho de que las exportaciones no sean lo más conveniente para la rentabilidad, pone de manifiesto la importancia del mercado interno y la competencia no solo entre la misma bebida, sino entre los posibles sustitutos. La alta relación entre publicidad y ventas hace que sea imprescindible tener una llegada publicitaria bien dirigida y una logística que la acompañe.

Si bien el consumo y el desarrollo del mercado de la cerveza se encuentra vinculado fuertemente al estado de la economía local, sus proyecciones son positivas:



Su consumo local e internacional se encuentra en alza ya que el acceso al producto es amplio e involucra a todos los estratos sociales debido a que su precio es inferior al de otras bebidas alcohólicas. Tanto en el segmento de la cerveza elaborada con tecnología industrial como la obtenida mediante procesos artesanales, el auge del consumo de las cervezas denominadas *premium*, de elevada calidad y precio, aparece como una posibilidad de crecimiento e inserción internacional para el sector. Ambos segmentos enfrentan desafíos: las grandes marcas están inmersas en un contexto de fuerte competencia que las empuja a diseñar agresivas estrategias de promoción y publicidad. Por su parte, la comercialización de las cervezas artesanales representa un reto para sus productores. Al carecer de conservantes, la bebida debe ser consumida rápidamente, en el lugar de su producción. En este sentido, algunos elaboradores han avanzado en la adopción de técnicas de pasteurización para resolver este problema. (CIECTI (Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, 2012)

3.1.5 Análisis Ambiental

La Constitución de la Provincia de Buenos Aires incluye una cláusula destinada a la protección del ambiente, en acuerdo con el Art. N° 41 de la Constitución Nacional. De esta forma, el Art. N° 28 establece el derecho de todos los habitantes del territorio provincial a gozar de un ambiente sano y el deber de conservarlo y protegerlo en su provecho y en el de las generaciones futuras.

Para cumplir con esto, la autoridad encargada en la Provincia de Buenos Aires de velar por la protección del ambiente es el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS).

La Ley General del Ambiente N° 11.723 constituye el marco en materia ambiental de la Provincia de Buenos Aires, en consonancia con el Art. N° 28 de la Constitución Provincial. El objetivo de esta norma es la protección, conservación, mejoramiento y restauración de los recursos naturales y del ambiente en general en el ámbito de la provincia de Buenos Aires, a fin de preservar la vida en su sentido más amplio, asegurando a las generaciones presentes y futuras la conservación de la calidad ambiental y la diversidad biológica (Art. N° 1)

Los instrumentos de la política ambiental se encuentran definidos en el Capítulo III:

- Planificación y Ordenamiento Ambiental
- Medidas de Protección de Áreas Naturales



- Procedimiento de Evaluación de Impacto Ambiental
- Normas Técnicas Ambientales
- Información Ambiental
- Educación Ambiental
- Incentivos a la Investigación, producción e instalación de tecnologías

El procedimiento de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) en la Provincia de Buenos Aires se encuentra regulado en el Capítulo III, según el cual todos los proyectos consistentes en la realización de obras o actividades que produzcan o sean susceptibles de producir algún efecto negativo al ambiente de la Provincia de Buenos Aires y/o sus recursos naturales, deberán obtener una Declaración de Impacto Ambiental expedida por la autoridad ambiental provincial o municipal según corresponda.

A tales efectos, en el Anexo II de la mencionada ley se enumeran un conjunto de obras y actividades que obligatoriamente deben someterse a este procedimiento, clasificándolas según deban ser evaluadas por la autoridad provincial o municipal.

El proyecto bajo estudio se encuentra dentro de los tipos de obras cuyo Estudios de Impacto Ambiental debe ser presentado ante la autoridad a nivel municipal. Esto es así dado que es una industria de 1era categoría, de acuerdo a las disposiciones de la ley 11.459.

El proceso para evaluar los Impactos Ambientales requiere el desarrollo de una serie de etapas que permitan predecir los potenciales cambios o modificaciones que puedan manifestarse en el ambiente como resultado de la implementación del Proyecto, de manera tal de poder aportar medidas que tiendan a la reducción o eliminación de los impactos negativos para el medio y a la potenciación de los positivos. Toda acción que el establecimiento produzca o sea capaz de producir sobre el medio antrópico o físico configura un impacto ambiental. Un impacto puede ser positivo o negativo, según produzca un mejoramiento o empeoramiento de las condiciones existentes, o neutro, si no altera tales condiciones. En particular los impactos negativos deben tratarse neutralizándolos, mitigándolos o acotándolos.

Los factores ambientales más representativos y las acciones relevantes del proyecto que generan impacto son:



Impactos negativos:

- Incremento del nivel de ruidos.
- Incremento del nivel de olores en el aire en la fase operativa de la planta
- Incremento en la generación de residuos.

Impactos positivos:

- Eficiencia energética por reutilización de agua
- Generación de empleo y mejora en economía local.

3.2 Análisis de mercado

La actual variedad y calidad en la oferta de cervezas en nuestro país es el resultado del desarrollo de un mercado altamente competitivo, tanto en el ámbito nacional como internacional, caracterizado por una gran innovación tecnológica y masivas inversiones en promoción y publicidad.

A partir de 1994 ingresaron al país importantes cerveceras de renombre mundial, lo que generó un gran incremento de la capacidad productiva local, y la inserción del mercado local en el proceso anteriormente descripto a nivel global. La larga tradición agrícola del país en lo atinente a la producción de cebada cervecera -producto tradicional de exportación y principal insumo para la fabricación de la bebida- constituyó una ventaja indiscutida, y en los años '90 el cultivo protagonizó una importante expansión, acompañando el crecimiento de la industria elaboradora.

Asimismo, el ingreso de las mayores cerveceras internacionales en el mercado contribuyó a mejorar en buena medida la calidad del producto, reconocido por haber sido desarrollado en nuestro medio por inmigrantes de países tradicionalmente consumidores del mismo. En este contexto, en los últimos años han tenido gran difusión localmente las cervezas denominadas “Premium”, elaboradas con el 100 % de malta de cebada. (Ablin, 2011)

Es también importante analizar el mercado de productos sustitutos para tener una comprensión más amplia del mercado, es decir, estudiar el mercado total de bebidas alcohólicas, que se puede dividir en: cerveza, vino y espirituosas (vodka, el fernet, el ron y otros licores); la categoría “cerveza” engloba tanto a las cervezas industriales como a las artesanales.

El comportamiento del mercado, se puede entender gráficamente mediante el *Share of Throat*, es decir, la proporción que cada producto controla dentro del mercado de las bebidas alcohólicas: cerveza, vino y las espirituosas, que no serán tenidas en cuenta debido al bajo volumen que manejan dentro del mercado.

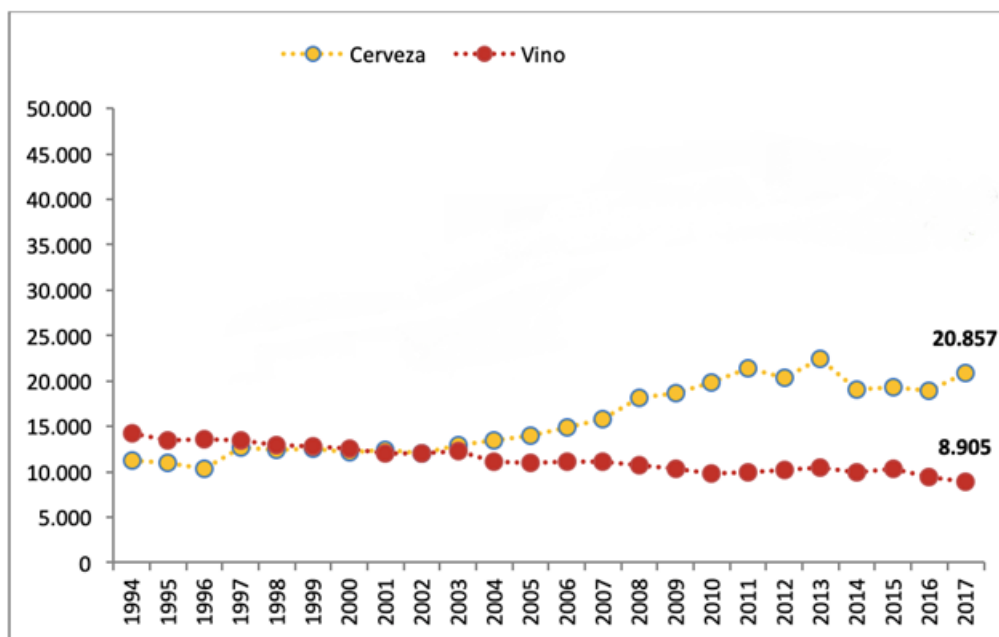


Figura 1- Evolución del consumo de bebidas en millones de hectolitros, desde 1994 a 2017. Fuente: (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2018)

Se puede observar como el vino pierde participación frente a la cerveza; en los últimos años las ventas de cerveza industrial crecieron sostenidamente mientras que las del vino, decayeron. Por lo tanto, se puede ver una clara tendencia al crecimiento en el mercado de la cerveza, en desmedro del mercado del vino.

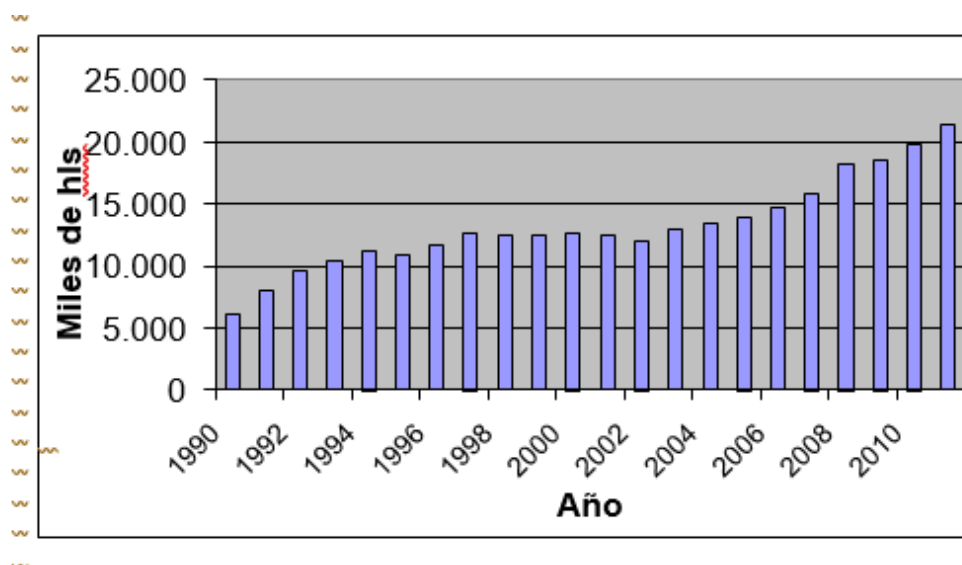


Figura 2-Venta de cerveza industrial (1990-2011) Fuente: (Ablin, 2011)

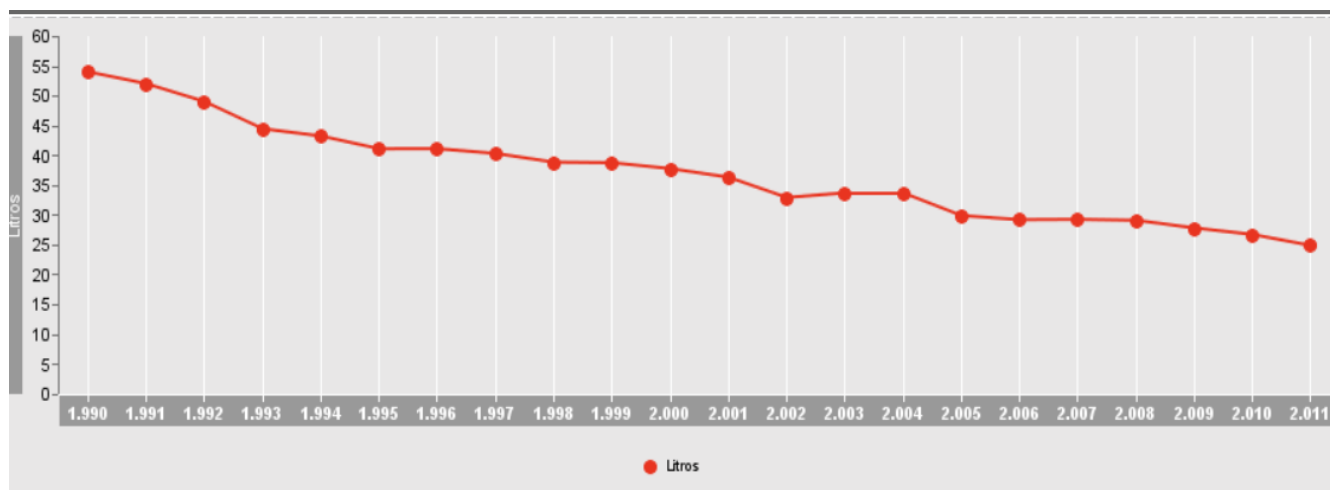


Figura 3-Evolución del consumo de vino per cápita (1990-2011) Fuente: (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2019)

Observando la serie 1990-2011 de ventas de cerveza en hectolitros, se registra un crecimiento de 247% durante el período, lo que confirma el alza en el consumo de cerveza en el último periodo de tiempo.



El sector se ubica tercero en el *ranking* de alimentos y bebidas de mayor facturación en los canales minoristas, detrás de las gaseosas y las galletitas. Sobre un consumo de bebidas alcohólicas de 3.051 millones de litros, En el año 2009 la cerveza captó el 60% y el vino el 34%, cuando este último, en los años ´80, aún absorbía casi el 90% del volumen agregado. Parte de este proceso puede ser explicado por la creciente calidad de la cerveza, la sustantiva diferencia de precio respecto al de los vinos, y a las modificaciones en las preferencias del consumidor, que identificó a la cerveza en mayor medida con los jóvenes.

De acuerdo con el último dato disponible en la Cámara de la Industria Cervecera Argentina, el país ocupó el puesto 60° en el ranking mundial de 2007 con 41 litros *per cápita*, poco más de la cuarta parte de los 160 litros de la República Checa, que lo encabezó. En 2010 el consumo local alcanzaba los 44 litros *per cápita*. (Ablin, 2011)

3.3 Análisis del consumidor o cliente

Desde el punto de vista de las preferencias del consumidor la cerveza rubia sigue siendo la de mayor demanda: concentra el 90% del mercado, con marcado predominio de las que se presentan en envases retornables de vidrio de un litro. La cerveza negra, en sus diversas presentaciones apenas capta el 5% del consumo.

En el período de auge del avance del consumo –desde el año 2000 en adelante- se generó una demanda destacada por las cervezas denominadas “premium”, que no obstante sus precios más elevados, llegaron a absorber hasta el 3% del consumo total, mientras se asistía a la declinación de las variedades de bajo contenido alcohólico (“light”) o sin alcohol.

No obstante, la generalización del consumo a lo largo de todo el año, todavía más del 40% de las ventas de cerveza siguen concretándose en el verano, como lo demuestran las acciones promocionales en los centros turísticos, así como los lanzamientos de nuevas marcas o formas de presentación.

En cuanto a los canales de comercialización –previo a la prohibición de venta en los kioscos a principio del año 2004– la demanda era atendida principalmente por los comercios minoristas tradicionales (sobre todo los almacenes, que exhiben mayor presencia en el interior) que cubrían el 55% de las



ventas, seguidas de los supermercados y autoservicios, con el 20%. Por su parte, los hipermercados satisfacían el 15% de la demanda, y los kioscos y minimercados el 10% restante. (Ablin, 2011)

El crecimiento del mercado de cervezas premium tuvo un incremento considerable en la última década:

En los últimos años se verificó que el segmento premium creció a un ritmo mayor que el mercado general: mientras las ventas globales se incrementaron un 4,4% en 2010, para alcanzar aproximadamente 1.900 millones de litros, la de productos premium lo hizo a una tasa del 8,5%.

Los precios de las cervezas premium de origen nacional suelen tener los precios alrededor de un 30% más altos que las de segmentos masivos, mientras que las importadas pueden llegar a valer el doble. Esta tendencia comenzó a acentuarse en los últimos años, a medida que ingresaban nuevas marcas importadas y comenzaban a elaborarse localmente cervezas internacionales (Stella Artois; Heineken).

Se deben tener en cuenta dentro de las cervezas premium a los productos elaborados artesanalmente en el país (Antares, Berlina), así como otras marcas argentinas consideradas artesanales, tales como Imperial, Otro Mundo y Patagonia.

Inevitablemente, esta mayor amplitud de oferta acompañó y a la vez impulsó un cambio en el consumo de esta bebida elaborada a base de cebada, lúpulo y agua. De esta forma “el consumidor está más informado y busca probar nuevos productos; tiene mayor poder adquisitivo y prefiere pagar un poco más para probar algo diferente, es menos fiel a las marcas”, según explicara el jefe de Relaciones Institucionales de CCU Argentina. El cambio en los hábitos de consumo, y la cada vez más amplia y diversificada oferta hizo que el segmento “premium” pasara de representar apenas el 6,4% del total de las ventas en 2002 al 17,2% en el año 2011 en desmedro del segmento medio (Quilmes, Isenbeck, Budweiser y Schneider), que redujo su participación del 84,4% del mercado en 2002 a un 78,7% a (2011) y, sobre todo del más económico, que pasó del 8,5% de 2002 al 4% en el período señalado. (Ablin, 2011)

(A nivel mundial) se produce un crecimiento en el volumen de ventas de cerveza artesanal. A modo de ejemplo, en EEUU, con un elevado consumo de cerveza *per cápita*, se evidencia en el último tramo del siglo XX un resurgimiento de las producciones artesanales. Las razones que explican el crecimiento



son diversas: creciente subcultura conocedora de cervezas de calidad y un renovado deseo de consumo local (*neolocal craving*). Por su parte, publicaciones de Estados Unidos, Sudáfrica y Canadá destacan la combinación con alimentos como un factor de atracción que permite desarrollar el turismo asociado a la cerveza. Esto va en línea con algunas tendencias que indican que los turistas están comenzando a buscar una conexión más fuerte con las comunidades que visitan, desean consumir bienes artesanales de la zona y conocer los artesanos elaboradores, incluidos comida y cerveza local.

En la Argentina también se observa este fenómeno. Se trata de un sector innovador y dinámico, con una tasa de crecimiento anual del 30%. Según datos del Centro de Cata, posteriormente chequeados con proveedores de levadura y malta, en 2015 se produjeron 16 millones de litros de cerveza artesanal, tres millones más que en 2013. (Colino, Civitaresi, Capuano, & Quiroga, 2017)

Independientemente de la incorporación de nuevos consumidores -con sus diversas preferencias-, podría aguardarse un incremento del consumo por parte de un segmento de los consumidores ya arraigados, en búsqueda de un mayor nivel de sofisticación a través de cervezas artesanales y producidas por microcervecías. La tendencia conlleva un desarrollo rápido y la posterior aceptación de una gama más amplia de cervezas especiales, que diversifican el gusto del consumidor. (Ablin, 2011)

Aprovechando el desarrollo del gusto de los consumidores que en los últimos años pudieron acceder a cervezas del tipo artesanal, se apunta justamente a ese público que “se educó” en cuanto a calidad y atributos, es decir, gente con un mayor nivel de exigencia a la hora de elegir una cerveza, que se preocupa por el tipo de lúpulo, por el tueste, por el proceso de fermentación o por otras cuestiones propias de la elaboración de la cerveza. Por esto, es importante resaltar que cuenta con una producción 100% natural, que es un atributo muy importante para darle la categoría deseada.

Para entender a los consumidores, se deben estudiar sus costumbres; Goyeneche apunta a un perfil de personas que reúnen en cierta medida las siguientes características:

- Les interesa excederse de lo común a la hora de elegir cerveza y valoran la variedad.
- Están dispuestos a pagar más por un diferencial en calidad/ sabor.
- Son creativas, pero disciplinadas y rigurosas



- Tienen o persiguen la independencia económica.
- Tienen estilo definido a la hora de vestir, eligiendo marcas que los representen.
- Les gusta organizar salidas y juntadas con amigos.
- Sus grupos son heterogéneos, pero comparten el momento y la cerveza.
- Les gusta salir a tomar cerveza con su pareja; pero también lo hacen en su casa en los momentos de esparcimiento.
- Usan el celular de forma intensiva, y comparten en gran medida lo que hacen.

3.4 Análisis de la competencia

Teniendo en cuenta que la cerveza artesanal representa alrededor del 2% del mercado argentino de cerveza, debe considerarse a la cerveza industrial como una competencia indirecta, ya que, si bien la estrategia de costos de las grandes empresas cerveceras tiene como consecuencia una calidad menor, sí compiten por el canal de venta, ya que en gran parte de los establecimientos en donde se ofrece cerveza artesanal, también se ofrece cerveza industrial. Además, las grandes compañías ofrecen contratos de exclusividad que les ofrecen grandes descuentos a los puntos de venta.

Sin embargo, las empresas de cerveza industrial comenzaron a notar el avance de las cervezas artesanales, que trajeron una tendencia a la innovación y calidad en el mercado. Para hacer frente a esta tendencia, las grandes compañías lanzaron marcas que, mediante buenas estrategias de marketing, una calidad superior a sus pares industriales y a sabores innovadores; lograron posicionarse junto a las cervezas artesanales, siendo percibidas como tales por los consumidores.

Esta estrategia de las cerveceras industriales representa una gran amenaza para las marcas de cerveza artesanal, principalmente porque estas no cuentan con la matriz logística de distribución que tienen las grandes empresas. De esta forma las cerveceras industriales se aseguran la presencia en los frentes de venta, algo que para los productores de cerveza artesanal es difícil, tanto por los costos como por el nivel de organización necesario para tener una red eficiente de distribución.

En los canales *On Premise*, (bares, restaurantes) se vende el 80% de la cerveza artesanal. Sin embargo, muchos restaurantes y bares tienen un acuerdo de exclusividad con las grandes empresas de cerveza industrial, lo que impide la entrada de las cervezas artesanales a estos lugares



En los canales *Off-Premise*, las grandes corporaciones son las que manejan los canales de distribución y controlan las góndolas en los almacenes y supermercados, por lo que dejan la barrera de entrada muy alta para las marcas pequeñas.

La industria de la cerveza artesanal es muy colaborativa ya que se comparte la información de producción entre colegas para agregarle valor a la industria; de la misma manera se comparten las vicisitudes entre las distintas marcas haciendo que el ambiente en general sea de camaradería. Influye en esto que la gran mayoría de los fabricantes particulares tiene poco peso debido a la baja escala de comercialización. Por esta razón, la entrada de nuevos competidores no es vista generalmente como una amenaza, aunque si es cierto que la estructura de costos de los micro cerveceros, hace que muchas veces puedan colocar sus productos a precios más bajos. Además, gran parte de los micro productores empieza en el rubro considerando la actividad como un *hobbie* y vendiendo el exceso de su producción, sin prestar atención a factores que tienen que ver con la organización del negocio; esto hace que exista una tasa de fracaso en el mercado de bares de cerveza artesanal muy alta, especialmente dentro de la porción que opera particularmente a baja escala o en un solo bar; no obstante, la cantidad de bares ha aumentado con el pasar de los años.

Puede concluirse que es un mercado al que resulta relativamente fácil entrar, debido a la información disponible; pero es difícil convertirse en un jugador fuerte debido a la escala de distribución, inversión y organización que se requiere para tal fin.

3.5 Análisis de la organización

La empresa no cuenta actualmente con una política de producto ni comercial definida, cuestión que se analiza en el presente trabajo para ser revertida luego en la práctica. Debe tenerse en cuenta que surgió como un emprendimiento casero que fue creciendo a fuerza de aprovechar oportunidades que los fundadores supieron detectar y que no nació con el objetivo de profesionalizarse, sino que eso se dio luego de varios años de existencia, cuando los socios se propusieron crecer de manera consistente y adoptar la empresa como sustento económico.

En la actualidad el único producto que se ofrece es la cerveza en barriles de 20, 30 y 50 litros, que se vende a bares de la zona y a un distribuidor en Rosario. No hay planes aún de distribuir a otras ciudades



ya que la política de la empresa se basa en construir relaciones de confianza entre las partes y no tienen distribuidores conocidos en otras localidades.

También venden la cerveza para puestos gastronómicos en ferias y, además, le venden a una tercera marca para que la comercialice bajo otro nombre. Esto lleva a que la política de precios y pagos no sea la misma para todos y existan distintos precios de acuerdo a la confianza y al volumen de cada comprador. Asimismo, la política de aumento de precios fue similar a la de todo el rubro, es decir, no logró trasladarse todo el aumento de costos al precio final, perdiendo rentabilidad.

En cuanto a la organización productiva, todos los estilos de cerveza se fabrican durante todo el año, sin haber estilos estacionales, a pesar de la fuerte estacionalidad del consumo de cerveza. Es decir, un estilo se produce cuando se nota la escasez del mismo. Lo mismo sucede con la materia prima, al no haber previsiones de venta, tampoco las hay de compras, por lo tanto, la materia prima se compra a medida que se nota la escasez en los depósitos y en cantidades basadas únicamente en la experiencia, sin ningún tipo de justificación estadística.

Respecto de la organización administrativa, sin un organigrama definido, se pueden distinguir por un lado a los tres hermanos fundadores, que se encargan con mayor o menor grado de especialización en la parte operativa de producción, de mantenimiento de maquinaria, de compras y ventas y de administración y asuntos estratégicos; hay gran confianza entre ellos, y están siempre controlando todos los aspectos del negocio y tomando en conjunto las decisiones de peso. Luego cuentan con cinco empleados fijos (no todos a tiempo completo) que trabajan en la parte puramente operativa de la producción; sin injerencia en ningún tipo de decisiones.

Como muestra de la alta estacionalidad de las ventas, en el lapso de septiembre a noviembre la producción aumentó de alrededor de 60 mil litros mensuales a casi 100 mil, por lo que se contrataron otros cuatro empleados de forma temporal para el período estival.

La imagen de marca de la empresa está siendo renovada, proceso para el cual se contrató a una empresa especializada de diseñadores, que rediseñó el logotipo para darse a conocer de forma consistente, ya que la estrategia de comunicación usada en los inicios (se buscaba dar una imagen de la cerveza ligada al tango, aprovechando la coincidencia del apellido familiar con la del famoso cantante Roberto



“Polaco” Goyeneche) no encajaba con lo que realmente la empresa quería transmitir. El nuevo diseño tiene en cuenta la filosofía por la que quieren darse a conocer a los consumidores (valores familiares) y tiene las características pictóricas y la flexibilidad necesarias para poder resaltar tanto en publicidades en redes sociales, como para tener buen contraste y ser fácilmente reconocible en lugares de iluminación tan disímiles como bares y góndolas de los comercios.

La falta de estandarización en todos los procesos, sumado a una dirección completamente centralizada impide hacer frente a un crecimiento ordenado, o a la implementación de estrategias que puedan cambiar el posicionamiento de su marca.

3.6 Diagnóstico FODA

3.6.1 Análisis de factores internos

Los factores internos son cuestiones que se definen dentro de la organización, como los objetivos de la empresa, la estrategia de posicionamiento de los productos, los costos de insumos y otras consideraciones organizacionales. El objetivo de la empresa actualmente es aumentar la difusión de la marca y diferenciarse de los demás bares pequeños de cerveza artesanal mostrando mayor profesionalismo dentro de un mercado muy fragmentado. Para esto se buscará resaltar la esencia de la cerveza artesanal, generando una variedad de propuestas que acapare gran parte de los gustos de los consumidores de cerveza, siempre apuntando a un diferencial en cuanto a calidad.

El primer factor interno, tiene un peso muy importante al momento de definir el precio y es el factor relacionado con el posicionamiento de los productos. Goyeneche quiere posicionarse como algo nuevo, pero con experiencia dentro de la cerveza artesanal de mejor calidad. Se lanzarán junto con los productos tradicionales, productos innovadores (tanto por sus recetas como por su forma de elaboración), y a cada uno se le asociará un trasfondo distintivo para enriquecer y diferenciar el producto de esta manera.

El costo de los insumos, tiene una influencia muy baja en el precio y afecta en mayor medida a la rentabilidad: la política de precios no está atada a un margen específico medido a partir del costo, sino que depende del posicionamiento del producto y en mayor medida a un porcentaje del precio *mainstream* del mercado.



3.6.2 Análisis de factores externos

El mercado de la cerveza artesanal es sumamente competitivo debido a que la barrera de entrada es baja y por ende existen muchas micro cervecerías en toda la extensión del país. Sin embargo, con la excepción de los principales referentes como Antares, Berlina, Otro Mundo, etc. La mayoría cuentan con poca capacidad productiva y abastecen a clientes en un radio pequeño.

Además, se observa que en el mercado aún existe un exceso de demanda a pesar del creciente número de bares de cerveza artesanal. Esto favorece los altos precios de la cerveza artesanal frente a la industrial dado que los consumidores estarán más dispuestos a pagarlo por el exceso de demanda existente.

3.6.3 Fortalezas

- Buena predisposición al cambio
- Políticas de inversión y mejoramiento de procesos continua
- Buena salud financiera, aún en épocas de recesión
- Se comercializa una considerable variedad de estilos de cerveza, con lo cual se estima que el *mix* se puede adaptar a cualquier tipo de consumidor que aprecie la cerveza artesanal.
- La continua inversión en capital (más de US\$200.000 en los últimos 5 años) les permite tener un equipamiento industrial con gran proyección de crecimiento.

3.6.4 Oportunidades

- Capacidad disponible (150 mil litros mensuales) para aumento de producción inmediata
- Nichos de mercado sin explotar (bares propios, producción de cerveza embotellada/ enlatada)
- Capacidad de adaptación para generar nuevos mercados.
- El mercado de la cerveza artesanal a pesar del estancamiento económico actual, aún tiene mercado por explotar. (Cuculiansky, 2017)
- Al aumentar la cantidad de bares de cerveza artesanal, hay más puntos de ventas donde pueden ser vendidos los productos.
- El mercado artesanal representa el 1,8% en volumen de ventas del total del mercado cervecero, mientras que en Europa y en Estados Unidos se registra un porcentaje bastante mayor (14% y 20% respectivamente). Más allá de las diferencias



culturales, se puede esperar un crecimiento del *market share* de cerveza artesanal por encima del 1,8%, aumentando la demanda por el producto. (Cuculiansky, 2017)

- La reciente tendencia a consumir productos de mayor calidad y con menor cantidad de conservantes (productos naturales), convierte a la cerveza artesanal en un producto que puede apuntar tanto a ese público como al tradicional.

3.6.5 Debilidades

- Estructura organizacional incipiente, sin posibilidades de escalarse frente a un aumento de producción que exceda a la capacidad actual.
- Marca con mercado acotado
- Imagen de marca en desarrollo, sin consolidación en el mercado
- Se deberá sacrificar una gran parte del margen de la venta del producto a los distribuidores, con el fin de alcanzar la mayor cantidad de puntos de venta.
- Frente al enorme poder de distribución de la cerveza industrial, se le hace muy difícil al productor artesanal competir en el mercado *Off-Premise*.
- La marca es desconocida para el consumidor, por lo que es esperable cierta resistencia por parte del mercado.

3.6.6 Amenazas

- Aparición de pequeños competidores continuamente, con estructuras de costos menores, que pueden colocar su producto a menor precio.
- Cambios bruscos en la economía en general generan gran incertidumbre respecto a inversiones futuras
- Si bien en el momento existe un exceso de demanda y falta de oferta para satisfacerla, existe la posibilidad de que en algún momento este mercado se sature.
- Existen marcas ya bastante arraigadas en el mercado, como Antares y Berlina que acaparan un porcentaje importante de *market share* en el mercado artesanal; por lo que competir contra ellas se torna dificultoso.



- La fidelidad por un producto en particular deja de ser relevante, ya que el consumidor lo que busca es probar algo nuevo cada vez que entra a un bar.
- AB Inbev, viendo la oportunidad de la cerveza artesanal, creó la marca Patagonia (que es percibida como marca artesanal) y lanzó sus productos especiales tanto en el mercado Off-Premise (supermercados, almacenes, hipermercados, minimercados), como On- Premise abriendo bares exclusivos de la marca.

3.7 Análisis de la situación.

El estancamiento en las ventas, acompañado por una capacidad ociosa importante en la fábrica (de aproximadamente el 40% en la época de mayor demanda) producto de una ampliación en su capacidad productiva, llevaron al planteo de una estrategia para poder aprovechar la capacidad total instalada.

Actualmente las partes intervinientes son los proveedores, a quienes Goyeneche le compran la materia prima y los distribuidores y clientes finales a quienes le venden los barriles de cerveza ya elaborada.

En la actualidad el poder de negociación de Goyeneche con los clientes es bajo y no tiene un precio ni una modalidad única de venta; le vende tanto a distribuidores como a bares y también le vende ocasionalmente cerveza a otra marca que no da abasto con su producción.

No tienen un plan de ventas preparado, sino que venden lo máximo posible sin reparar demasiado a qué canales, ni a qué tipo de consumidor final llegan; cuestión que es entendible dada la situación del mercado y la necesidad de obtener liquidez para mantenerse, pero es un tema a rever si se quiere posicionar y consolidar la marca.

Desde el punto de vista financiero, gozan de buena salud, se encuentran pagando aún parte de la última adquisición de maquinarias y pueden afrontar sus deudas; además la puesta a punto de la nueva fábrica donde se instaló llevó una gran inversión ya que en las condiciones originales en la que se encontraba el predio, no podía operarse: hubo que hacer el solado completo, instalar la maquinaria de ventilación necesaria para la actividad e instalar una cámara para tratamiento de los líquidos residuales.

Respecto de la rentabilidad, la misma cayó debido a la fuerte devaluación y a la gran incidencia del precio del dólar en los insumos:



La valoración de la moneda norteamericana, sumada a las paritarias cerradas por debajo de los aumentos de los precios, hacen que el consumo caiga de manera estrepitosa. La producción y comercialización de cerveza artesanal está muy atada a la cotización del dólar y al consumo interno. Es por esto que el rubro ha sido fuertemente golpeado. Sin embargo, los precios de las pintas y los *refill* de los *growler* no han aumentado a la par que el resto de las cosas.[...]

Una parte importante de los proveedores de insumos y materias prima fueron los primeros en recibir el impacto de la devaluación. Al tener sus productos dolarizados, los aumentos rondaron el 180% entre septiembre del 2017 y septiembre del 2018. A eso se le suman los impuestos de importación, por lo que la cifra real se acerca al 200%. Sólo en 2018, las subas alcanzaron el 100% y se produjeron en tres tramos: el primero fue en mayo, por la suba del dólar en marzo y abril, el segundo en julio y el tercero en septiembre.

Si bien aseguran que achicaron sus márgenes de ganancia, las empresas trasladaron a costos rápidamente por la volatilidad del dólar. Para ejemplificar, las maltas Base Pilsen pasaron de \$430 la bolsa de 25kg, en enero de este año (2018), a casi \$700. El medio kilo de levadura S-04/S-05 pasó de \$1300 a \$2300 en lo que va del 2018 y el lúpulo Cascade nacional subió de \$680 a casi \$1100 el kilo. Ni hablar del importado. Así y todo, hay todavía algunos insumos como termómetros y enfriadores a donde aún no han llegado la actualización, pero hay otros como las canillas pegas que han tenido un 100% de aumento.

La situación se torna más dramática entre los productores artesanales. De los cuatro ingredientes fundamentales con los que se elabora una cerveza (agua, malta, lúpulo y levadura), casi tres son importadas en su totalidad. Las levaduras son íntegramente importadas, al igual que la gran mayoría de los lúpulos. En Argentina no crecen todas las especies de lúpulo y para la elaboración de ciertos estilos es necesario agregar ciertos lúpulos que, si o si, hay que traer de afuera. En cuanto a las maltas, si bien hay muchas nacionales, no tienen la calidad de las importadas, especialmente, en las más tostadas. Si bien las nacionales pueden ser una opción, algunos productores consideran que cambiar de maltas importadas a nacionales puede llegar a bajar la calidad de la cerveza. Esto sin tener en cuenta a los fermentadores, barriles, embotelladoras y todas las máquinas que, en su mayoría, provienen del exterior. (Tellería, Trotta, & Sancio, A la Fresca, 2018)



4 Marco referencial para el abordaje conceptual.

4.1 Definición de los objetos de estudio.

El objeto de estudio del presente trabajo es la cervecera Goyeneche SRL, una pequeña empresa que ha tenido un crecimiento sostenido desde su fundación, y que en la actualidad se encuentra en una situación en la que debe realizar cambios importantes a nivel organizativo para continuar con un crecimiento ordenado y sostenible.

Como hitos durante su crecimiento, pueden enumerarse la mudanza de la fábrica desde una casa particular a un galpón más idóneo, la constitución formal de la empresa como SRL; y luego una nueva mudanza a un galpón aún más grande que se adapta a la capacidad productiva actual y puede suplir las necesidades del corto plazo de forma adecuada. La necesidad de tener empleados fijos es, además, un indicador que muestra el crecimiento de esta empresa.

El principal objetivo es desarrollar un plan de negocios que sea útil para los objetivos propuestos por los socios fundadores; a saber: consolidación de marca, aumento de la producción y diversificación de productos en el corto plazo y proyección del crecimiento de la marca teniendo en cuenta el aumento de la capacidad de producción necesario.

Para llegar a esto, se estudiarán los procesos actuales, la forma en la que se llegó a los mismos para entender la idiosincrasia de los socios, y se tratarán de detectar cuestiones que sean mejorables o tengan margen de mejora y puedan aplicarse de forma instantánea; luego se analizarán otras cuestiones, relacionadas con la organización y acciones futuras, desde viabilidad de inversiones hasta el lanzamiento de nuevos estilos y presentaciones de cerveza.

Siendo necesario no sólo describir la situación actual de la empresa para arribar a un diagnóstico, sino también realizar una propuesta superadora a la forma de administración actual en base a esto, se utilizará un tipo de investigación explicativo: los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas [...] Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de



estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación), además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. (Roberto Hernández Sampieri, 1997)

La información recolectada es de fuentes primarias, específicamente se aplicó la observación del lugar, se entrevistó a los dueños y se realizó un análisis documental de los sistemas de administración de la empresa.

En la aplicación de la primera técnica, es decir, la observación directa del lugar, se realizaron visitas en las que se consideraron los criterios de: utilización del espacio, maquinaria instalada, organización de la producción, formas de trabajo del personal y las condiciones de higiene general de la fábrica. Estas visitas fueron realizadas con los hermanos Goyeneche como guía, contestando las distintas inquietudes surgidas y explicando también de forma sucinta el proceso de elaboración de la cerveza que se desarrolla más adelante.

Las entrevistas a los dueños se realizaron con el objetivo de obtener información sobre: la forma en que se organizaban y dividían las tareas, la forma que tenían para tomar decisiones, los planes que tenían para la marca tanto en el corto como en el mediano plazo y los métodos de gestión que utilizaban. Como resultado de numerosas entrevistas se logró conocer el organigrama general de la empresa, la organización del sistema de compras de materia prima, producción y despacho de mercadería y el destino de la misma. Además, se pudieron conocer los planes que los socios tenían para la marca en el futuro.

El análisis documental del sistema de administración se realizó entre los meses de abril y mayo de 2020, para obtener información sobre la distribución de las ventas, el impacto de los costos en el precio y poder cuantificar la rentabilidad. La lectura se realizó considerando tanto los datos del software de gestión usado, como de información extra que fue provista por los socios. Todos los datos recolectados fueron estudiados bajo criterios de contabilidad de costos y administración y gestión tanto financiera como general; luego de un exhaustivo análisis se obtuvo como resultado la información necesaria para poder realizar una franja de precios y posicionamiento de marca, se logró hacer un flujo económico para determinar la rentabilidad, y también se confeccionó un organigrama para poder acompañar los planes de crecimiento de la empresa a nivel de gestión.



Estas visitas se enriquecieron con numerosos intercambios telefónicos en los que se abordaron los distintos temas requeridos según el avance de la investigación. También se tuvo acceso a datos reales de ventas, cuyo análisis se detalla más adelante. Esta información luego fue procesada y analizada en base a la literatura de administración y marketing que se cita a lo largo de este trabajo, con lo que se logró extraer distintas ideas útiles y necesarias para la elaboración del diagnóstico: existen diversas maneras de recopilar la información que se extraiga de las referencias, de hecho, cada persona puede idear su propio método de acuerdo a la forma en que trabaja. [...] La manera de recopilarla es lo de menos, lo importante es que se extraigan los datos e ideas necesarias para la elaboración del marco teórico. (Roberto Hernández Sampieri, 1997)

4.2 Estado del arte

Un plan de negocios "es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos". De igual manera, se puede explicar "un plan de negocio como un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para el emprendedor o empresario implemente un negocio. Es decir, el plan de negocio, es un instrumento de planificación que permite comunicar una idea de negocio para gestionar su financiamiento". Todo plan "tiene etapas predecibles que involucran una serie de tareas delimitadas en un tiempo, es decir, comienzan con el estudio de una idea y terminan con la entrega de un plan de negocio concluido". "Un plan de negocios es útil para ayudar a conocer el negocio en detalle, es decir, sus antecedentes, las estrategias, factores de éxito o fracaso y las metas". (Andía & Pinto, 2013)

Con la anterior definición se pone de manifiesto que el plan de negocios no es un fin en sí mismo, sino que debe ser una documentación que se utilice como forma de guiar la empresa hacia los resultados deseados. Debe surgir como un plan de acción para analizar una necesidad detectada y luego satisfacerla de la mejor manera posible, revisando la viabilidad en todas las etapas del desarrollo del mismo.

Desde un punto de vista que permite planteos más amplios y respuestas menos definidas (pero no por ello menos útiles), que resume de forma certera la ideas que dan nacimiento a un plan de negocios o,



que son primordiales para que un plan de negocio llegue a buen puerto, se puede citar la siguiente definición:

El plan de negocios es un documento escrito, que permite responder a cinco preguntas esenciales que todo empresario o inversionista desea resolver:

- ¿En qué consiste la idea de negocio y cuál es el modelo de negocio planteado?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa y por qué se debería creer en ellos?
- ¿Por qué se debería creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr la visión, la misión y los objetivos propuestos?
- ¿Cuáles son los recursos humanos, materiales, financieros y de información, necesarios para llevar a cabo las actividades que nos permitan alcanzar los objetivos planteados?

En este sentido, el plan de negocios es una herramienta de comunicación, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa. Esta herramienta es muy útil tanto para nuevas empresas, como para empresas ya existentes que desean incorporar a su actividad nuevos negocios. (Villarán, 2009)

La estructura básica de un plan de negocios debe contener, a grandes rasgos, los siguientes apartados:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del negocio
3. Análisis del mercado
4. Plan estratégico
5. Estrategia de comercialización y ventas
6. Análisis del proceso productivo

7. Análisis económico financiero

La siguiente figura sintetiza los pasos y el concepto general de un plan de negocios:

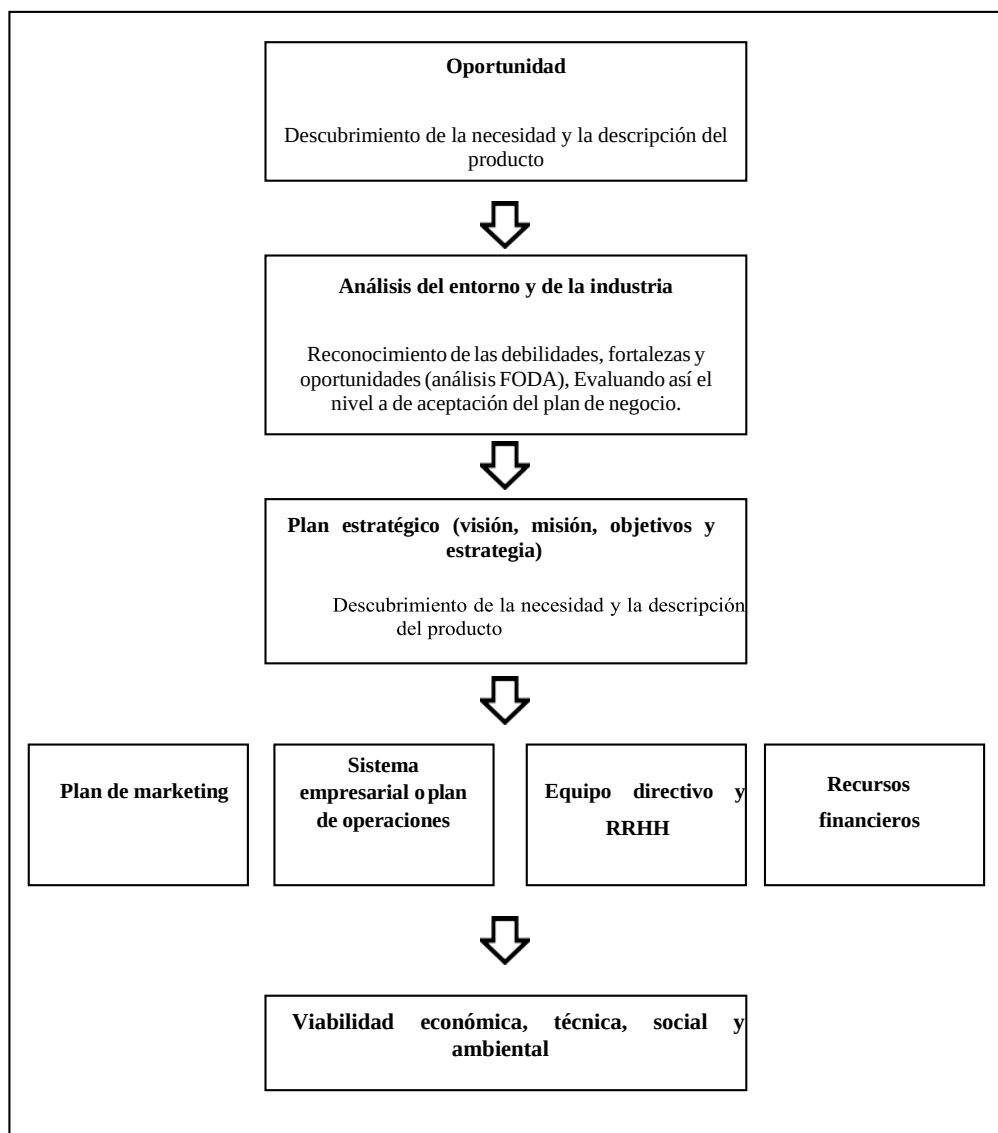


Figura 4 - Estructura de un plan de negocios (Andía & Pinto, 2013)

Debe tenerse en cuenta que no hay una única forma ni técnica para la elaboración de un plan de negocios; por lo tanto, lo importante es que tenga sentido lógico y sea de utilidad para relacionar todos los aspectos que lo conforman. En la práctica, siempre debería elaborarse un plan de negocios, con mayor o menor detalle que permita direccionar las acciones para concretar un proyecto.



El análisis de la situación de la empresa, y su consiguiente plan de negocios se hará teniendo en cuenta que la empresa es familiar, lo que implica una identificación de los valores de la empresa con la familia con sus consecuencias. Algunas características comunes a las empresas familiares son:

- Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
- Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para accederá puestos claves.
- La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
- Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos.
- Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
- Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes. (Ottorino Oscar Mucci, 2003)

Con esto en cuenta, los cambios o sugerencias de cambios deben hacerse con argumentos que en muchas ocasiones exceden el campo de la práctica de la gestión empresarial:

En síntesis, la relación familia-empresa produce una síntesis dialéctica. Pero la subjetividad de sus componentes no permite asegurar que la misma sea siempre "superadora". Se ha afirmado que "... sin conocer a la familia es imposible comprender realmente a la empresa" (Jaffe, 1995). Y si bien es un concepto que tiene complejas aristas, hay que empezar reconociendo que la empresa es (en principio) la continuación de la familia. (Ottorino Oscar Mucci, 2003)

Siendo uno de los objetivos del presente trabajo determinar el posicionamiento de la marca es importante realizar un estudio del tipo de consumidor al que se quiere apuntar para poder atraerlo y retenerlo:

Teniendo en cuenta que atraer y retener clientes no es tarea sencilla se buscará entender de forma acabada al cliente objetivo para poder retenerlo dentro de la marca: La clave para construir relaciones duraderas con los clientes es crear valor superior y satisfacción para el cliente. Los clientes satisfechos



tienen mayores probabilidades de ser clientes leales y dar una porción más grande de sus negocios a la empresa. (Philip Kotler, 2013)

Para poder medir de alguna manera el rendimiento de la gestión, el grado de alcance de los objetivos propuestos, es importante contar con índices gerenciales:

Siempre hablamos de relaciones, ratios o índices que nos permitan medir la “performance” de las organizaciones, pero la velocidad del cambio, hace que sólo sea ex – post, o sea midamos nuestros errores, lo que convierte al acto de administrar en una permanente búsqueda de justificación y no en un esfuerzo por anticiparnos a lo que podemos y debemos lograr.[...] Por lo expresado debemos tratar de elaborar indicadores que permitan medir la situación y evolución de las organizaciones y creemos que esos son los llamados “Índices Gerenciales”, cuya incorporación a un tablero de comando o cuadro de mando integral, habilitará una herramienta para la toma de decisiones útiles, en el campo de la administración financiera. (Zamora, 2010)

Estos índices cuyo fin principal es fijar metas de gestión y, a grandes rasgos, comparar lo real con lo previsto se desarrollarán en el capítulo 12 del presente trabajo.

4.3 Perspectiva propia

Generalmente, una MYPE (PyME) suele ser una organización muy flexible y por lo tanto con procesos muy poco definidos y estandarizados. Sin embargo, el orden, la disciplina, las políticas y los procesos son fundamentales para el óptimo desarrollo y crecimiento de una micro y pequeña empresa. Cuando una empresa comienza a crecer, naturalmente empieza a desordenarse, y el empresario con el afán de vender más y captar una mayor participación de mercado se olvida de los procesos, lo que genera caos, falta de control y un crecimiento poco sano de la organización. (Villarán, 2009)

La cita anterior ilustra de manera contundente el principal desafío del presente plan de negocios, que consiste en entender y adaptarse a las necesidades de una empresa joven, pero con suficiente trayectoria y conocimiento del rubro en el que opera para luego captar dicho conocimiento y procesarlo o reconfigurarlo desde una perspectiva que aporte un toque personal mediante la aplicación de conocimientos técnicos que logre enriquecer la experiencia tanto de los fundadores como la propia.



Por lo tanto, es de suma importancia el trabajo en conjunto entre las partes para generar un consenso que permita unir el rigor académico necesario y requerido por esta Casa de Altos Estudios con la viabilidad real del proyecto y su consecuente materialización.

Es parte de la elaboración del presente plan de negocios lograr el desarrollo de una política que permita una transición tenue pero firme hacia una organización con la máxima eficiencia posible y con objetivos claros y cuantificables; de esta manera se buscará evitar cometer el error de “terminar en cualquier lado por no saber a dónde ir”.

Gran parte de las decisiones estarán condicionadas por la consideración de la actual situación de incertidumbre; por lo que el análisis del entorno junto con los riesgos asociados será de vital importancia.

Por lo antedicho, de forma sucinta el plan tratará los siguientes tópicos:

- **Estructura ideológica:** nombre de la empresa, misión, visión, valores
- **Estructura del entorno:** Análisis tanto del entorno como de las fortalezas y debilidades de la propia empresa
- **Estructura de operación:** Estrategias de producto, distribución, ventas y publicidad.
- **Estructura financiera:** Evaluación del plan en términos económicos.
- **Recursos humanos.** Definición de los puestos de trabajo que se deben cubrir junto con los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que integran la organización.

5 Formulación estratégica / desarrollo de las estrategias

5.1 Bases estratégicas

El propósito general de este Plan de Negocios es conseguir que la empresa logre una organización que le permita un crecimiento ordenado y sustentable, mediante un estudio detallado de su situación y en relación con el contexto actual. Dicho crecimiento tiene como objetivos principales ocupar la totalidad de la capacidad productiva y crear una identidad de marca que diferencie a Goyeneche del resto de los



competidores. Esto permitirá a la empresa diferenciarse de micro cervecerías sin estrategias comerciales, aportando solidez y capacidad de respuesta ante vaivenes o cambios de tendencias, que asegurarán a mediano y largo plazo la continuidad de la marca.

La comercialización de los productos está orientada a nivel nacional. El modelo de negocios implica desarrollar un plan analítico para la fabricación y comercialización de cerveza artesanal con un mix de productos de cervezas artesanales tradicionales e innovadoras, a venderse tanto en bares como en comercios, que aseguren la rentabilidad del negocio y permitan construir una marca con identidad propia.

Para estimar el mercado potencial se considerará como *target* a los segmentos ABC1 (en su totalidad) y C2 (en un 50% por una cuestión de precios), que comprenden una fracción de 4,4% y 6,5 % respectivamente de un total de 45 millones de personas a nivel nacional (estimación según INDEC para 2020); este porcentaje pasa a ser 19.1% y 19.9% para CABA (Ver: Tabla 1 - Composición de la estructura social por aglomerado según año). La estimación tiene como objetivo cuantificar el mercado real al cual se apunta, para poder entender de forma más concreta la relación entre la capacidad productiva de la empresa y el mercado objetivo.

Para realizar una segmentación geográfica, se considera en una etapa inicial del proyecto la población dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por ser la más poblada y de mayor adquisitivo a nivel nacional. Tomando datos oficiales del INDEC basados en el último censo del 2010 y las proyecciones del mismo se estima que hay 2.9 millones de habitantes.

Para la venta de cerveza en barril (para bares), el segmento etario es el comprendido entre los 25 y 39 años, que es el rango de edad de las personas que más frecuentan bares. Esta franja corresponde al 33% de la población en CABA (ver Tabla 2- Población de entre 25 y 39 años - Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE.)

Con estas premisas, se puede estimar al mercado potencial en CABA en aproximadamente 213 000 personas y el mercado general a nivel país en 880.000 personas para ventas a bares.

A su vez, considerando una penetración del 5% en las provincias más pobladas del país (Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe) junto a CABA (juntas representan el 70% de la población) con la venta de cerveza



envasada, se puede obtener un mercado potencial de aproximadamente 95.000 personas (ver Tabla 3 - Población de entre 25 y 64 años - Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE).

		2005-2006	2007-2008	2009-2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL PAÍS	E	7,8%	8,9%	7,4%	6,5%	7,1%	7,4%	6,6%	6,5%	6,6%
	D2	14,6%	15,7%	15,3%	14,3%	14,2%	13,5%	12,6%	10,9%	10,5%
	D1	46,0%	43,7%	40,9%	39,9%	39,0%	39,4%	39,2%	39,6%	40,2%
	C3	20,9%	21,0%	26,2%	29,2%	29,7%	29,6%	31,1%	32,3%	31,8%
	C2	5,9%	5,8%	6,1%	6,4%	6,1%	6,1%	6,4%	6,3%	6,5%
	ABC1	4,8%	4,9%	4,0%	3,7%	3,9%	4,0%	4,1%	4,3%	4,4%
CABA	E	6,7%	8,2%	6,3%	4,0%	3,6%	3,4%	2,9%	1,8%	1,5%
	D2	16,3%	14,5%	11,0%	9,8%	9,4%	8,6%	6,1%	5,0%	4,3%
	D1	27,2%	27,0%	21,6%	19,6%	21,1%	23,4%	21,1%	18,4%	19,5%
	C3	23,9%	23,4%	30,9%	35,7%	33,5%	32,5%	34,6%	36,0%	35,6%
	C2	9,3%	10,0%	15,5%	17,6%	15,0%	14,4%	18,0%	20,0%	19,1%
	ABC1	16,5%	16,8%	14,7%	13,4%	17,4%	17,8%	17,2%	18,8%	19,9%

Tabla 1 - Composición de la estructura social por aglomerado según año (Tinoboras, 2018)



Provincia	Total 25/39 años	Porcentaje Relativo
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	723,788	33
Buenos Aires	3,674,338	31
Catamarca	86,193	31
Córdoba	789,596	31
Corrientes	228,178	30
Chaco	248,941	31
Chubut	129,594	34
Entre Ríos	281,613	30
Formosa	115,654	28
Jujuy	162,095	32
La Pampa	70,714	28
La Rioja	83,392	33
Mendoza	414,211	31
Misiones	250,992	30
Neuquén	138,864	34
Río negro	151,606	31
Salta	285,289	31
San Juan	156,218	30
San Luis	99,811	30
Santa Cruz	74,479	37
Santa Fe	775,178	32
Santiago del Estero	199,864	30
Tucumán	355,315	33
Tierra del Fuego	33,448	36

Tabla 2- Población de entre 25 y 39 años - Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE (INDEC/CEPAL/CELADE, 2020)



Provincia	Total	Total 25/64	Porcentaje
Buenos Aires	15,625,084	8,756,722	56
Córdoba	3,308,876	1,850,351	56
Santa Fe	3,194,537	1,801,110	56
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2,890,151	1,775,888	61
Mendoza	1,738,929	956,079	55
Tucumán	1,448,188	783,043	54
Entre Ríos	1,235,994	672,182	54
Salta	1,214,441	621,946	51
Misiones	1,101,593	554,304	50
Chaco	1,055,259	546,921	52
Corrientes	992,595	518,543	52
Santiago del Estero	874,006	439,855	50
San Juan	681,055	361,848	53
Río negro	638,645	358,944	56
Jujuy	673,307	357,491	53
Neuquén	551,266	316,490	57
Chubut	509,108	290,411	57
Formosa	530,162	266,422	50
San Luis	432,310	234,118	54
Catamarca	367,828	194,269	53
La Rioja	333,642	181,126	54
La Pampa	318,951	175,996	55
Santa Cruz	273,964	158,106	58
Tierra del Fuego	127,205	75,899	60

Tabla 3 - Población de entre 25 y 64 años - Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE (INDEC/CEPAL/CELADE, 2020)

Cerveza Goyeneche tiene como mercado meta a consumidores que buscan productos *premium*, con una marcada prioridad en la calidad del producto como elemento distintivo. Por lo tanto, esto se verá reflejado en su estrategia de marketing: la empresa tratará de resaltar las características de calidad que persigue este tipo de cliente, haciendo hincapié en la naturaleza artesanal de la cerveza, en la calidad de las materias primas seleccionadas, el cuidadoso proceso de elaboración; y verificando que los lugares en donde se venda la cerveza respeten ciertas características arquitectónicas/ estéticas en línea con el mensaje que la marca quiere transmitir.

Desde el punto de vista emocional, el mensaje parte de la dedicación personal, y los valores familiares más loables, tales como la unión, el tesón, y el trabajo duro de los hermanos Goyeneche para llevar adelante la producción de una cerveza de primera calidad. Además, con la variedad de cervezas propuestas, cada persona puede elegir lo que le gusta, sintiéndose de esta manera identificado con la elección, conservando sus gustos y así su personalidad.



Desde el punto de vista racional es un producto *premium* que se destaca por una balanceada gama de sabores y estilos, elaborado con las mejores materias primas.

La estrategia de crecimiento, estará enfocada inicialmente en los lugares a los que en este momento tiene acceso la empresa. Una de las principales falencias actuales, es la poca identidad de la marca: en la mayoría de los bares en donde se expende, comparte canilla con otras cervezas y no hay forma de distinguirla del resto. Haciendo foco en esto, se revisará toda la cartelería y los detalles que aporten a identificarla en los lugares en donde ya se vende:

- Se ofrecerán copas con el logotipo de la marca para que se usen en los bares donde se venda, considerando distintos tipos de copa para las distintas variedades de cerveza.
- Se ofrecerán servilletas y/o posavasos con la marca.
- Se ofrecerá el diseño de las pizarras en las barras con las variedades de cerveza ofrecida.
- Se tratará de conseguir exclusividad en las canillas.

Todo esto incluye un trabajo previo de diseño gráfico que se está llevando a cabo actualmente para cumplir con estos fines.

Cuando la marca tenga buena imagen y sea consistente desde el punto de vista del diseño gráfico para ofrecer los productos y posicionarlos de la forma deseada; se podrá ampliar la venta a bares de una forma más ordenada y rápida.

Debido a la gran inversión que requiere actualmente la apertura de un bar propio, la cerveza se ofrecerá en esta primera etapa en los restaurantes de hamburguesas gourmet más destacados de CABA, aprovechando el auge de los mismos, y atendiendo a la necesidad que tienen todos de ofrecer una cerveza artesanal de primera calidad para complementar sus productos. Esto se hace, teniendo en cuenta el hecho de que muchos de estos pequeños restaurantes intentaron imponer cervezas artesanales propias, pero muchas fallaron debido a la pobre calidad, teniendo que recurrir a otras marcas artesanales.

Se lanzará la cerveza embotellada cuando se tenga resuelto el problema de la identificación actual, se la ofrecerá en los mismos bares de expendio en un principio, debido a la alta barrera de entrada que imponen las principales cadenas de supermercados.



En una etapa más avanzada, se buscará la apertura de bares exclusivos que serán una parte importante del plan de marketing, ya que serán el espacio físico en el que los valores de la marca cobren vida; puntos de conexión física con el consumidor que materialicen los territorios potenciados por Goyeneche: los momentos de relax, la excusa para juntarse con amigos.

La cerveza como producto en general se encuentra en una etapa madura, en el último tiempo presentó una tendencia decreciente debido a la caída general de volumen de ventas de cerveza industrial.

Sin embargo, la cerveza artesanal al ser en cierta forma una novedad para la industria, está revitalizando el mercado y ampliándolo. Es un producto que al estar en etapa de introducción/crecimiento, provoca un “efecto relanzamiento” en el mercado.

Hay que tener en cuenta que la cerveza artesanal es consistente con otras tendencias sociales actuales en las cuales los consumidores buscan ingerir alimentos menos procesados, preocupándose incluso por los procesos de elaboración de los mismos. Hay una clara tendencia al consumo de alimentos naturales, saludables, sin aditivos ni conservantes. Estas características que la distinguen de la industrial, y la hacen más afín a los gustos de estos consumidores nuevos se convierten en una ventaja y hacen que el ciclo de vida de la cerveza artesanal sea mayor y más estable a lo largo del tiempo que la cerveza industrial. Los consumidores en esta etapa de crecimientos serán los más innovadores, por lo tanto, la inversión en marketing será un factor crítico para dar a conocer el producto y fomentarlo.

5.2 Definición de objetivos estratégicos cuantificables

- Analizar el mix de productos actual para adaptarlo a los requerimientos del target al que se quiere apuntar, buscando la identificación de diferenciadores de éxito. (comercial)
- Evaluar nuevos canales de distribución (logística)
- Sentar las bases de *branding* (Marketing y Comunicación)
- Rigidizar la política de cobros/ pagos. (comercial)
- Contabilizar el tiempo de retención de los barriles para diseñar una estrategia de distribución que optimice el tiempo de retención de los barriles por parte de los consumidores (comercial/logístico)
- Alcanzar en tres años la venta total de la capacidad productiva actual (comercial)



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Desestacionalizar las ventas (comercial)
- Salir al mercado minorista con cerveza embotellada (comercial)



6 Modo de acción (plan táctico)

6.1 Producto:

La principal diferencia entre la cerveza industrial y la artesanal se encuentra en la calidad de los ingredientes, en el tratamiento de la materia prima y en el proceso de elaboración. Las cervezas artesanales no utilizan ningún aditivo artificial y el proceso de elaboración es manual desde el molido de las maltas hasta el embotellamiento.

El sabor en la cerveza, formado por la combinación de los ingredientes tradicionales: maltas, lúpulos, agua y levadura, puede variarse de forma significativa mediante ingredientes adicionales tales como miel, azúcar, café, etc. Además, variaciones en el proceso de fabricación como, por ejemplo, en qué momento se agrega el lúpulo o el tiempo de maduración de la cerveza dan como resultado cervezas con distintas características. Los rasgos claves que identifican una cerveza son la apariencia, el aroma, el sabor y sensación en boca (cuerpo), y la graduación alcohólica.

En la cerveza artesanal se busca especialmente no sacrificar la calidad ya que es uno de los atributos principales que se utiliza como estrategia de diferenciación. De esta manera, el precio al cliente no es un determinante en la decisión de compra, sino que el consumidor está dispuesto a pagar un diferencial adicional por una mejor cerveza.

Actualmente Goyeneche ya cuenta con una variedad de estilos que comercializa en barriles para su consumo en bares como cerveza tirada; se trata de nueve cervezas diferentes: Blonde, Scottish, Porter, Honey, IPA, Trippel, Naranja, Doble IPA, y APA. Sin embargo, más del 75% de las ventas corresponden a las variedades Honey, IPA, Scottish y Blonde (se considerarán a estas “estilos principales” y a las de menor volumen de producción, “estilos secundarios”); además de las mencionadas, ha elaborado otros estilos en menor tirada de forma experimental (NEIPA, Belgium Blonde, Ginger, etc.).



<i>Estilo</i>	<i>Características principales</i>	<i>Graduación [%]</i>	<i>Cuerpo</i>	<i>Amargor [IBU's]</i>
<i>Honey</i>	Color dorado profundo que combina la miel con un <i>blend</i> de maltas. Alta tomabilidad, final seco con retrogusto dulce y aromático.	6,5	Medio	12 (Bajo)
<i>Blonde</i>	Cerveza rubia de alta tomabilidad, brillante y cristalina. Se percibe el sabor rubio de la malta en perfecto equilibrio con el aroma de los lúpulos que otorgan agradables notas cítricas.	4,5	Medio-bajo	16 (Medio)
<i>Scottish</i>	Cerveza color rojo intenso en la que destaca el perfil de las maltas. El <i>blend</i> de granos logra complejos sabores y aromas a bizcocho, pan, caramelo y frutos secos.	5	Medio	17 (Medio)
<i>IPA</i>	Color dorado; el <i>blend</i> de maltas sirve para destacar y resaltar el aroma y los sabores del lúpulo.	5	Medio-alto	50 (Alto)
<i>Porter</i>	Cerveza negra de espuma cremosa y persistente. Con notas de café, chocolate, cacao y frutas secas.	5,5	Medio	16 (Medio)
<i>Tripel</i>	Cerveza de color dorado de origen belga, se destacan notas de pimienta, cardamomo y clavo de olor. Final seco con retrogusto especiado. Ganadora de la medalla de oro en la Copa Argentina de Cervezas 2019	7	Medio-alto	30 (Medio)

Cuadro 1 - Estilos de cerveza principales comercializados. Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2019.

A continuación, se muestran gráficos de la producción de Goyeneche durante el período 2017-2019:

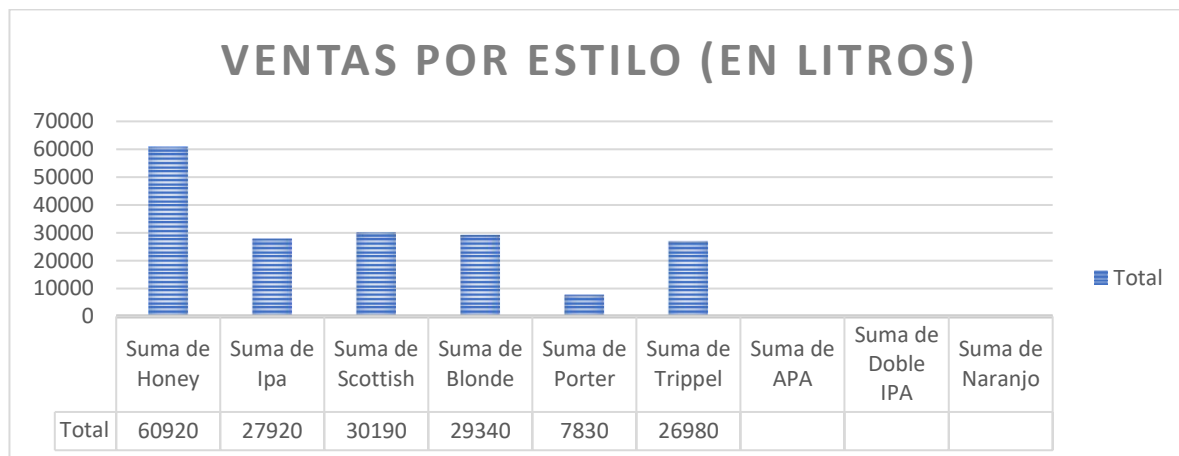


Figura 5 - Ventas anuales por estilo (mayo-dic 2017) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

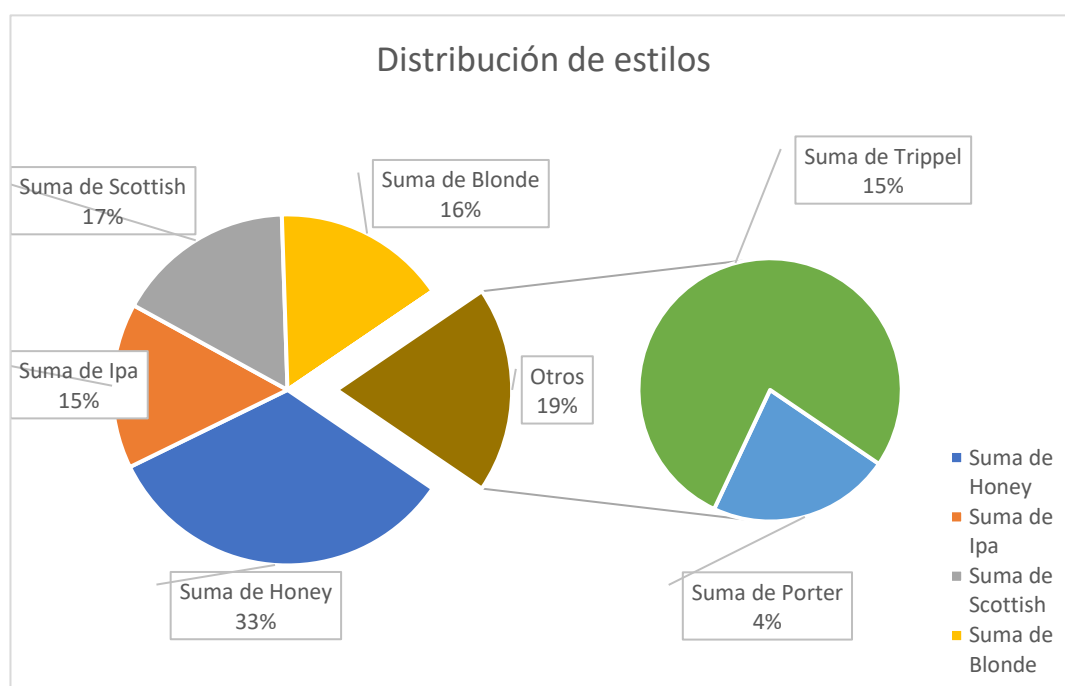


Figura 6 - Proporción (share) de estilos sobre total anual 2017 – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

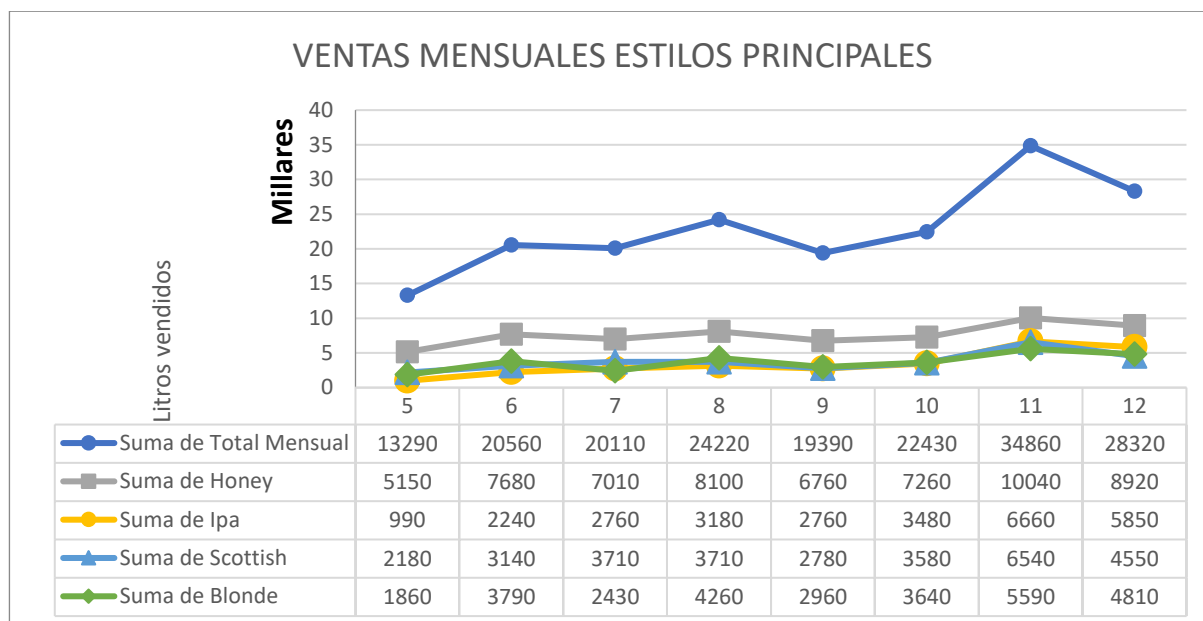


Figura 7 - Ventas mensuales (mayo - dic 2017) de estilos principales – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

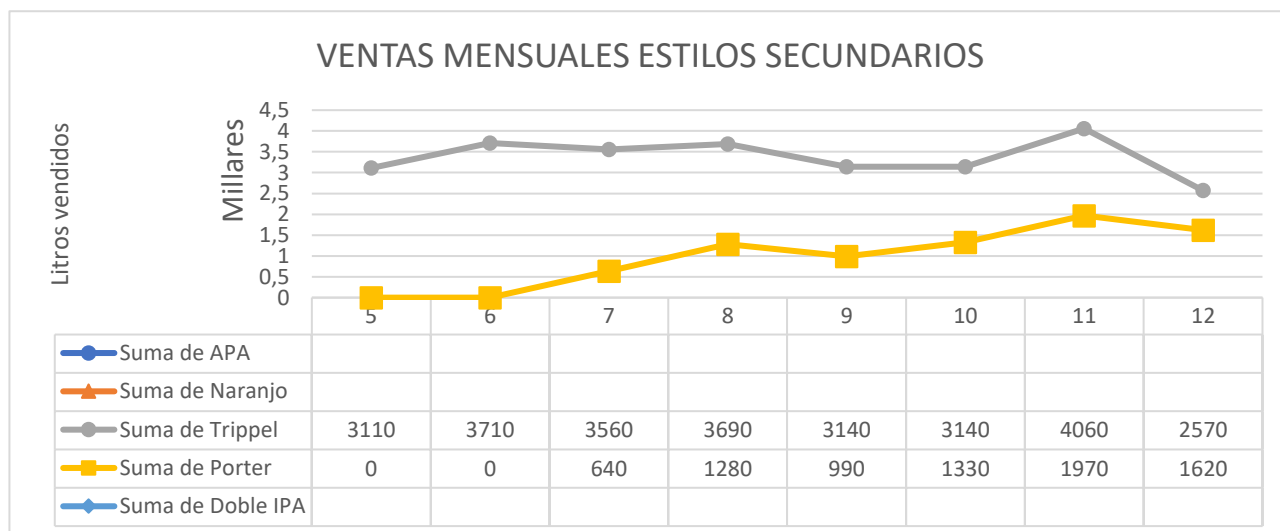


Figura 8- Ventas mensuales (mayo-dic 2017) de estilos secundarios – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

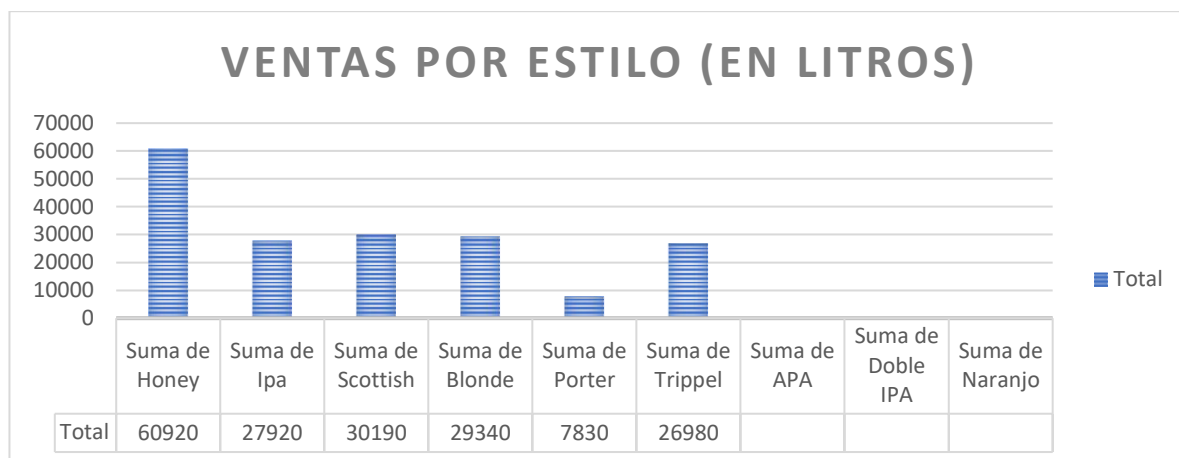


Figura 9 - Ventas anuales por estilo (2018) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

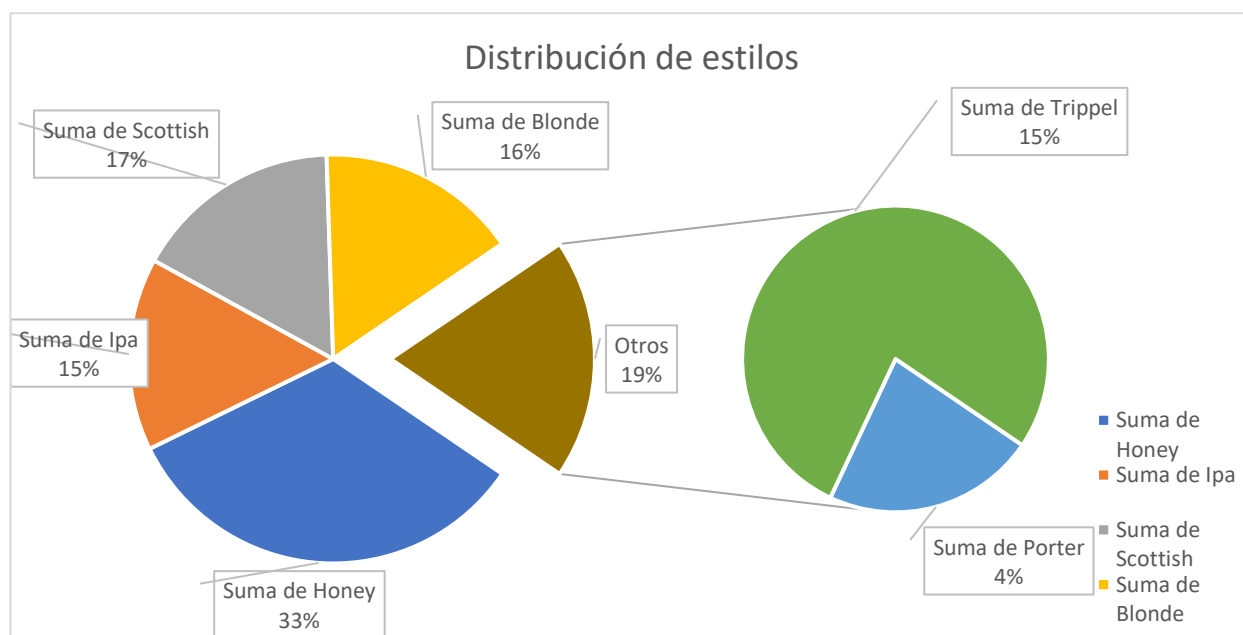


Figura 10 - Proporción (share) de estilos sobre total anual 2018 – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

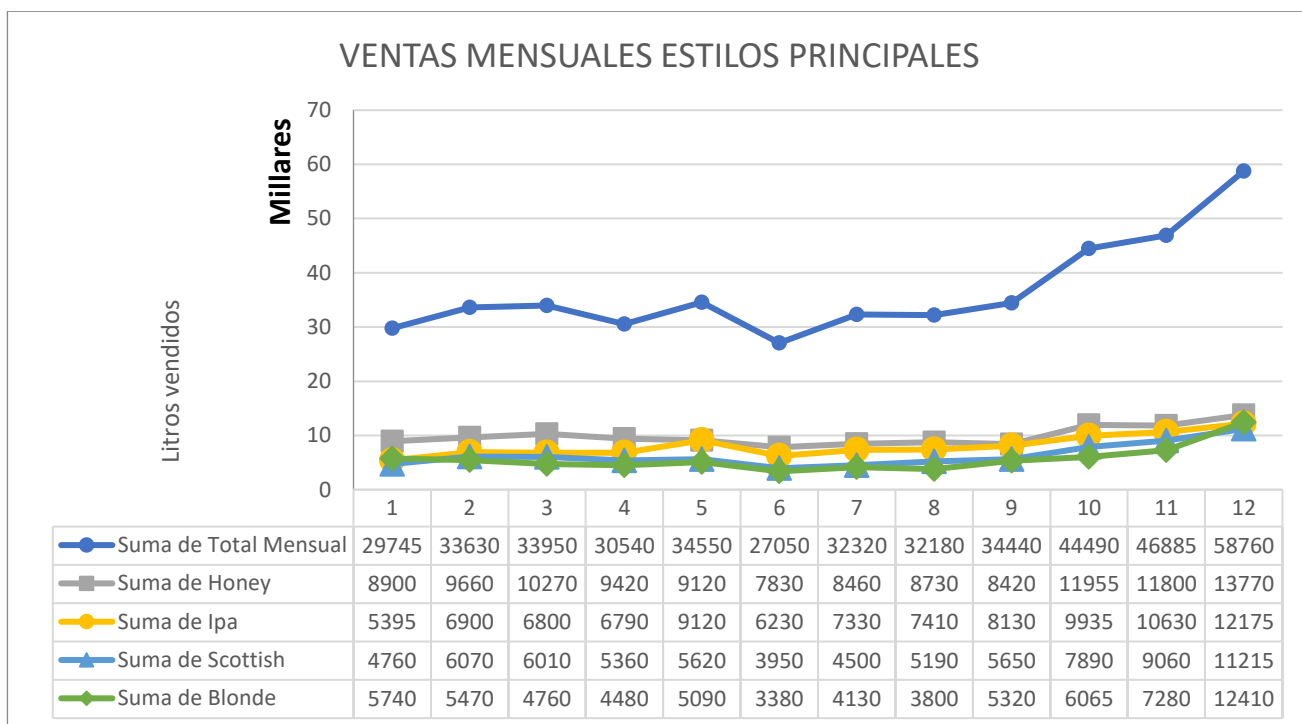


Figura 11 - Ventas mensuales (2018) de estilos principales – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

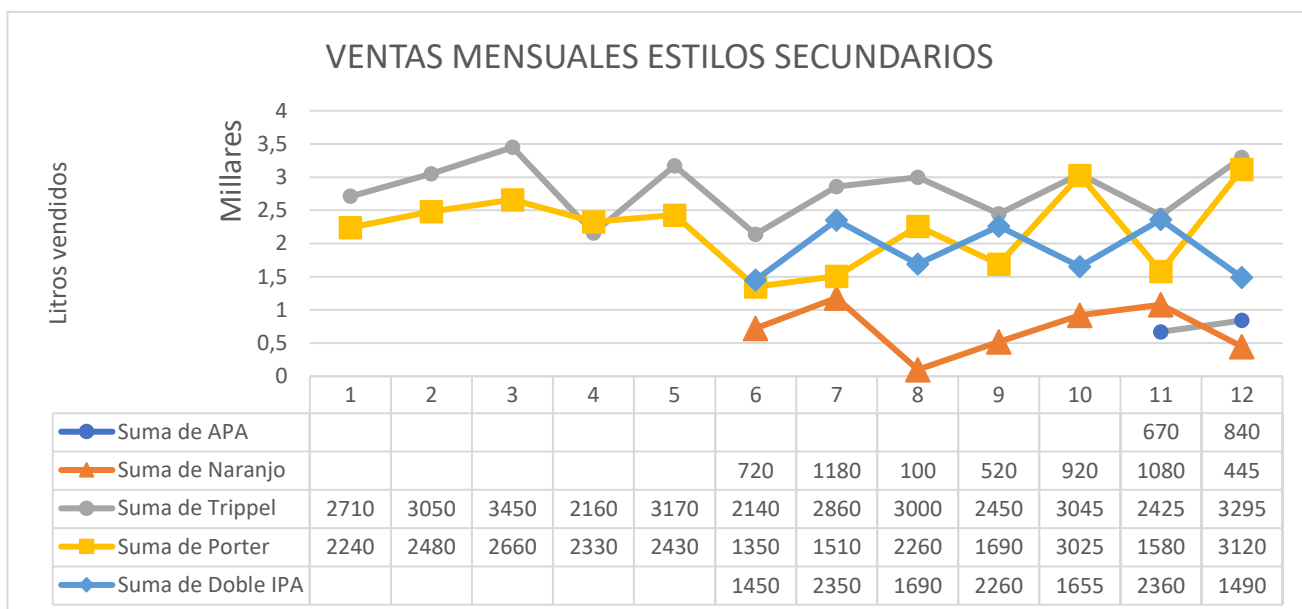


Figura 12- Ventas mensuales (2018) de estilos secundarios – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

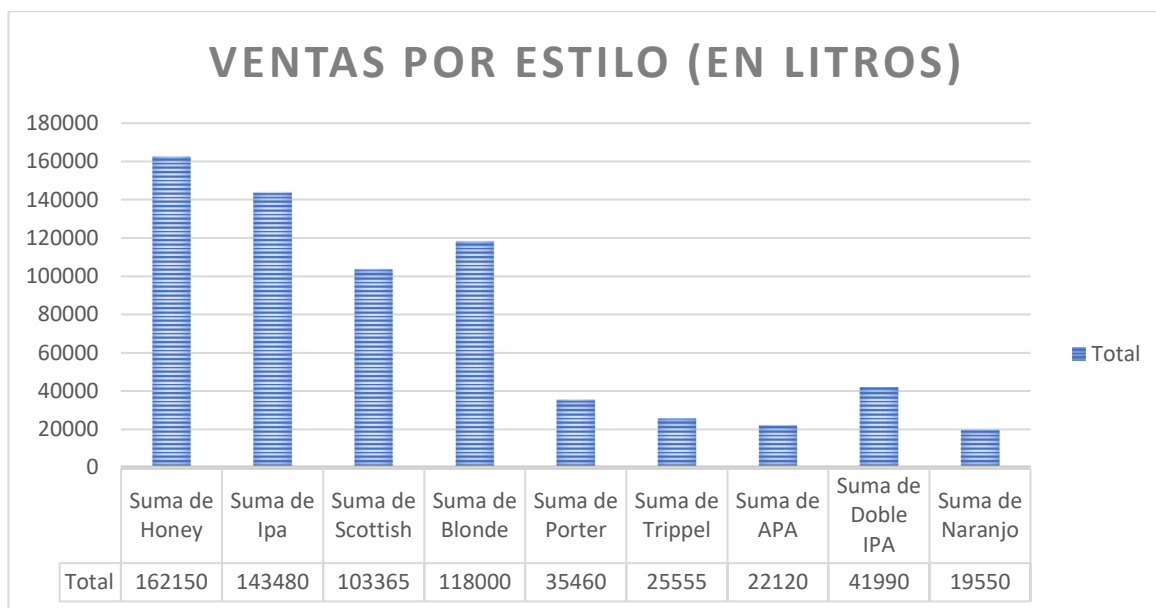


Figura 13 - Ventas anuales por estilo (2019) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

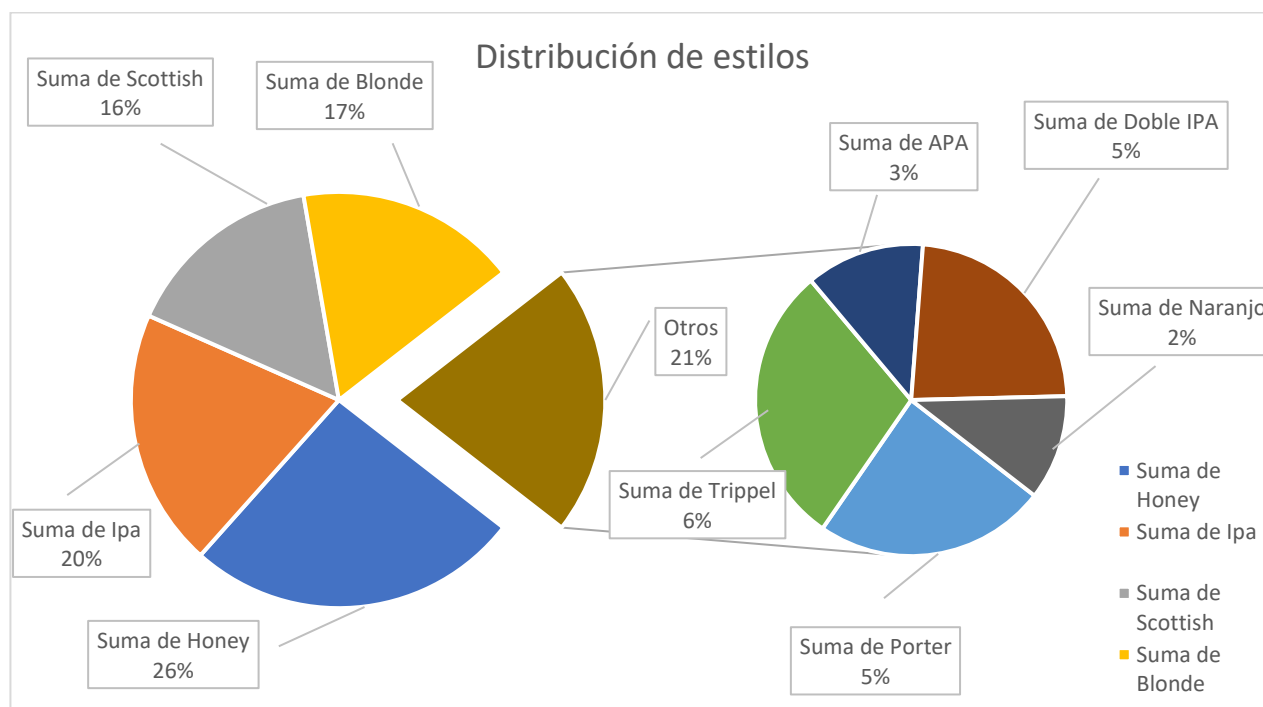


Figura 14 - Proporción (share) de estilos sobre total anual 2019 – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

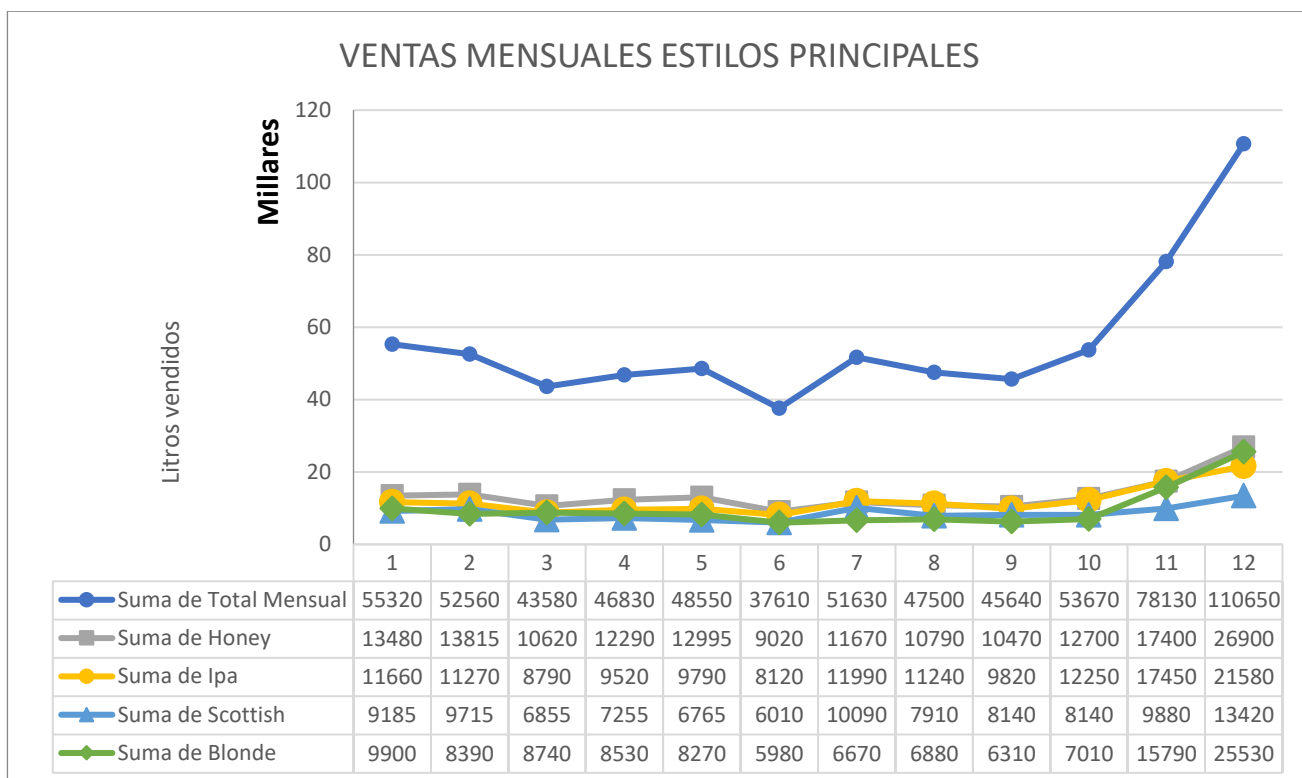


Figura 15 - Ventas mensuales (2019) de estilos principales – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

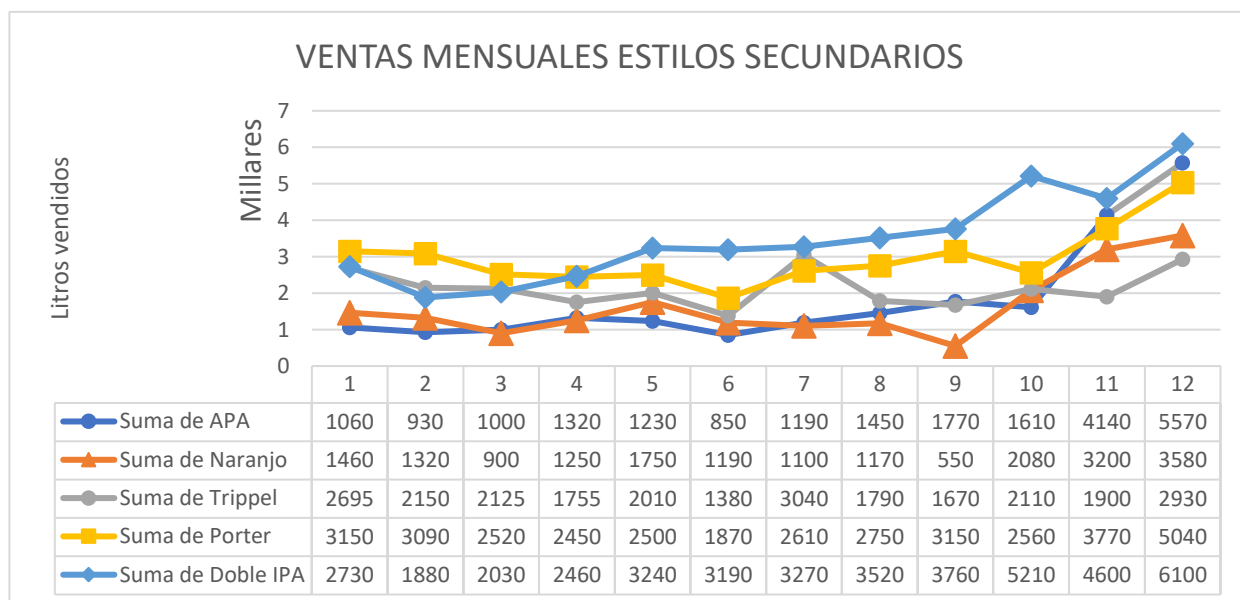


Figura 16- Ventas mensuales (2019) de estilos secundarios – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.



Los estilos Scottish, IPA, Blonde y Honey representan mensualmente alrededor del 75% de las ventas, mientras que los secundarios tienen volúmenes mucho menores. Goyeneche elabora todos sus estilos indistintamente de la estación del año, los estilos nuevos que lanzan se mantienen de acuerdo al grado de aceptación que tengan.

Debido a esto, para reforzar la idea de calidad se propone crear estilos estacionales, que coincidan con las temporadas altas y bajas y se ajusten a las características de consumo de cada etapa del año (estilos suaves y poco alcohólicos en verano y estilos más fuertes para el invierno). Esto serviría para afianzar la idea de una marca que se adapta a las necesidades y gustos de sus consumidores.

6.2 Precio:

Los factores tanto internos como externos explicados en puntos anteriores son importantes para entender como intervienen en la determinación del precio. A continuación, se hace una explicación más detallada de algunos aspectos esbozados anteriormente para poder tener políticas que se ajusten a los objetivos de ventas y rentabilidad esperados:

6.2.1 Factores Internos

Debido a que Goyeneche desea competir con los grandes jugadores de la cerveza artesanal exhibiendo una alta calidad, los precios serán similares a los líderes en el mercado competidor de la cerveza artesanal, como por ejemplo Antares. Se busca así que el consumidor asocie psicológicamente el precio a la calidad del producto.

La mayoría de los insumos de producción nacional son *commodities* por lo que su precio está atado al dólar, de la misma forma, los insumos importados como la malta y el lúpulo, al tener los precios en dólares, han aumentado a su par; estos aumentos no han podido ser trasladados en gran medida al precio final ya que el consumidor no los convalidaría; perdiéndose rentabilidad de esta manera.

Variación precio venta Vs Variación dólar/IPC

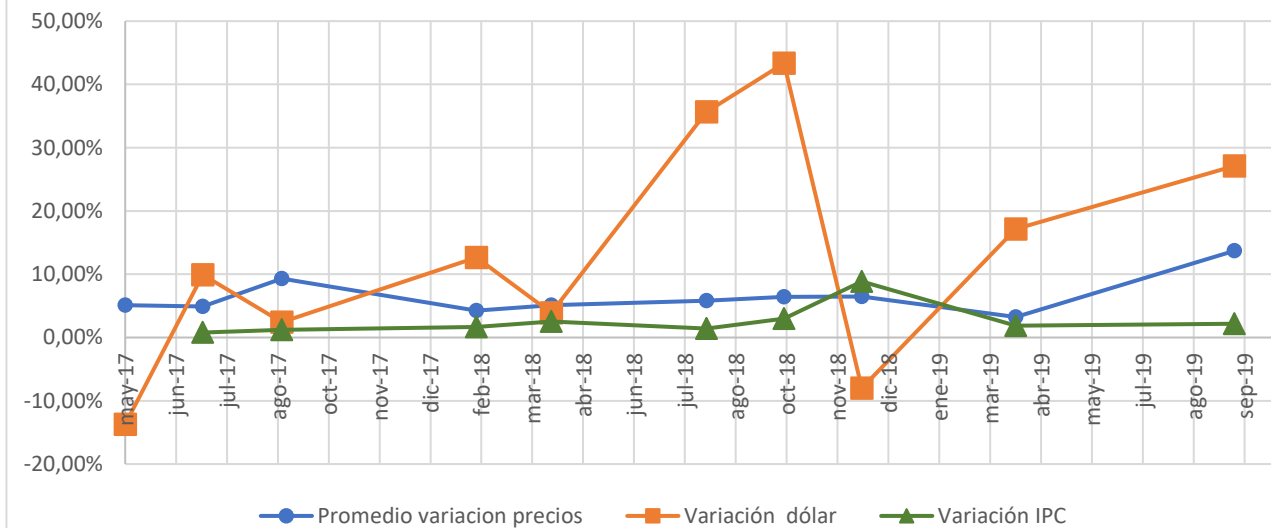


Figura 17 - Variación precio promedio de venta Vs. variación cotización dólar/IPC – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.

Acumulado aumento precio venta vs. acumulado aumento dólar/IPC

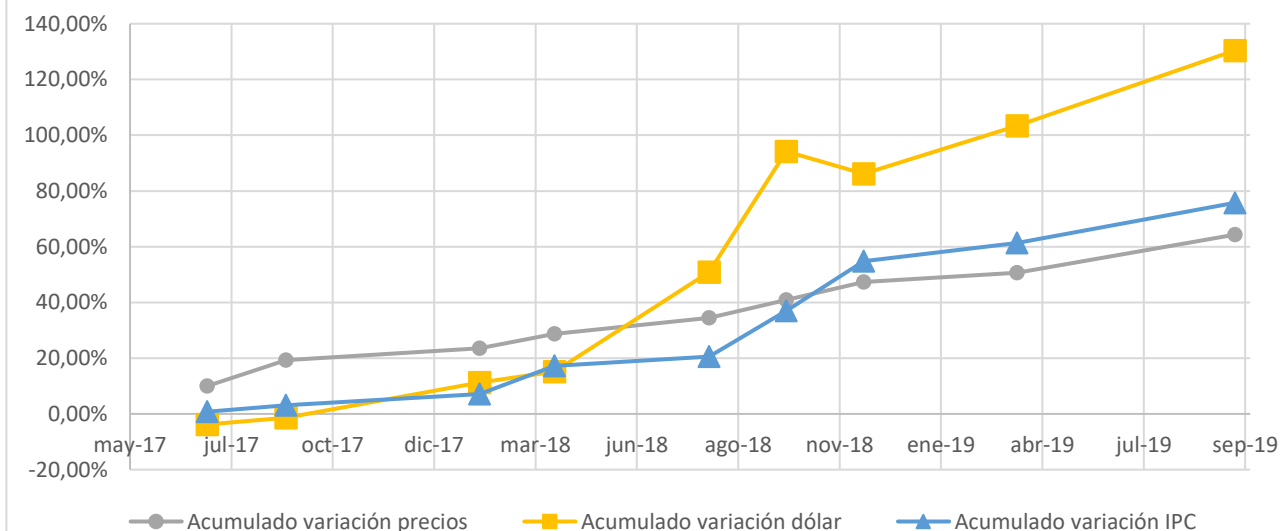


Figura 18 - Acumulado precio promedio de venta Vs. acumulado cotización dólar – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa período 2017-2019.



En los gráficos anteriores se puede observar la variación de los precios promedio de venta de los estilos principales con las distintas variaciones del dólar y del IPC, se advierte que la mayor parte del tiempo el precio del dólar aumentó más que los precios; en el gráfico de variación acumulada se puede observar cómo en un período menor a dos años el dólar aumentó más de un 60% respecto al precio. Además, se ve que el precio de la cerveza está más relacionado con la variación del dólar que con la del IPC, sin embargo, en la segunda mitad del 2018 ambos valores aumentaron más que el precio. Teniendo en cuenta que más del 50% del costo total por litro de cerveza implica el costo de los ingredientes (importados en su mayoría), y que el incremento en el precio fue mucho menor que en el dólar, se puede estimar una pérdida de rentabilidad no menor al 40% en el período estudiado.

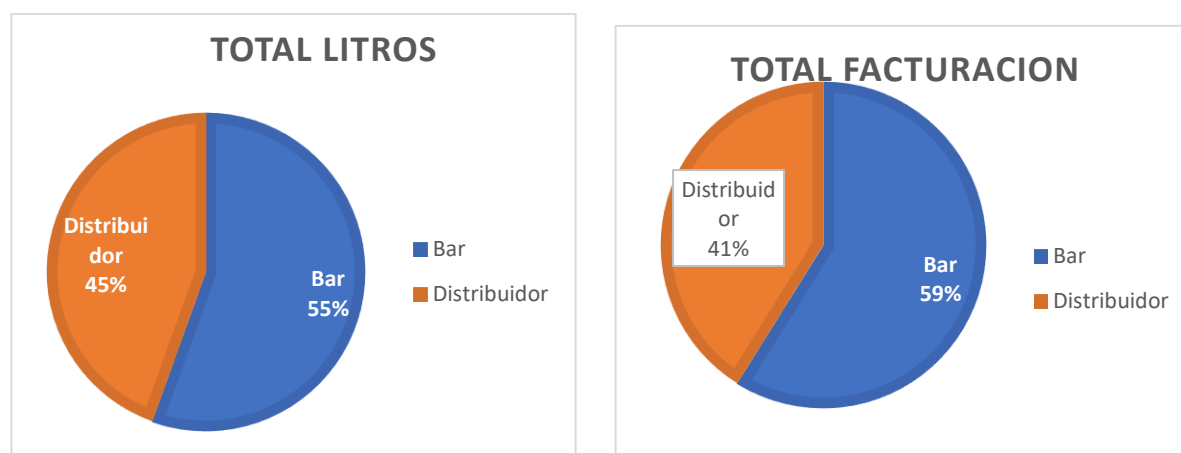
6.2.2 Factores Externos

Antares y Berlina pueden considerarse como referentes en cuanto a la producción de cerveza artesanal a gran escala, ya que poseen una capacidad productiva importante y también mayor cantidad de bares lo cual expande el radio de clientes al que llegan, principalmente Antares. En una primera instancia no se espera igualar la capacidad productiva de estas marcas, pero si se espera destacarse del resto de las micro cervecerías, buscando una calidad mayor y constante en el producto y siendo más eficiente desde el punto de vista de la estructura organizativa.

La política actual de precios de la empresa consiste en estar en el rango medio-alto del entorno, de esta manera los clientes obtienen el producto a precios muy competitivos destacándose con una muy buena relación precio/calidad. La estrategia de establecer la marca apunta a aumentar la rentabilidad haciendo de la marca un argumento de ventas, siendo de esta forma competitivos en el rango alto de los precios, aprovechando el potencial actual del producto.

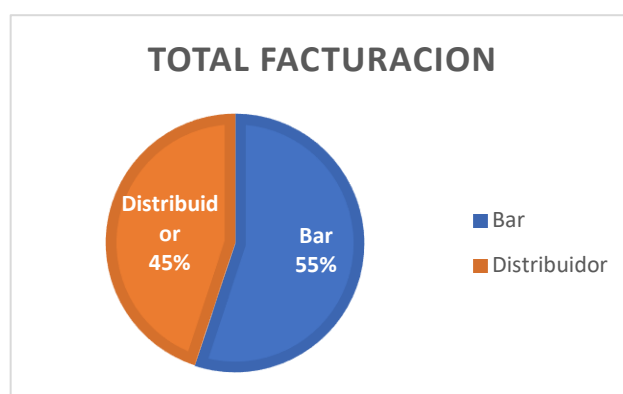
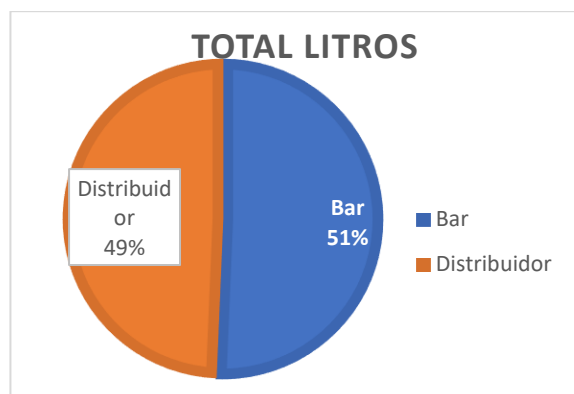
6.3 Plaza:

Goyeneche vende sus cervezas tanto a distribuidoras de bebidas como a bares dentro del área de CABA y GBA.



Etiquetas de fila	Suma de Litros	Suma de Facturación Total (\$)	Precio (\$/l)
Bar	109820	6139235	55,9
Distribuidor	88120	4290010	48,7
Total general	601980	35446522	

Figura 19 y Cuadro 2 - Proporción entre litros vendidos y facturación jun / sept 2019 (temporada baja) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2019.



Etiquetas de fila	Suma de Litros	Suma de Facturación Total (\$)	Precio (\$/l)
Bar	204704	13774024	67,3
Distribuidor	199336	11243253	56,4
Total general	601980	35446522	

Figura 20 y Cuadro 3 - Proporción entre litros vendidos y facturación oct 2019 / feb 2020 (temporada alta) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2019/2020.

6.3.1 Análisis de ventas a bares y distribuidoras

Para entender la forma en la que se manejan las ventas se tomaron datos de ventas desde junio 2019 (fecha de la que se tiene registro por sistema) hasta febrero de 2020 (último mes “normal” de operaciones antes de la pandemia de COVID-19).

Con la observación de ventas mensuales, se pudo establecer una temporada “baja” de ventas (desde junio a septiembre) y una temporada “alta” (de octubre a febrero) en donde las ventas se disparan de manera notoria. Para el análisis se consideró septiembre como mes representativo de la temporada baja, y febrero como mes representativo de la temporada alta.

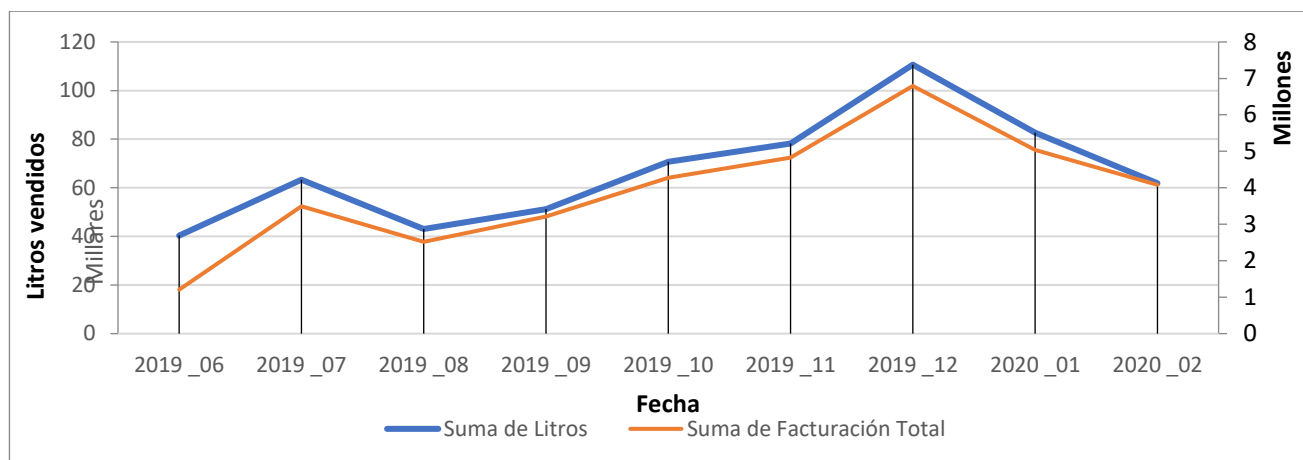
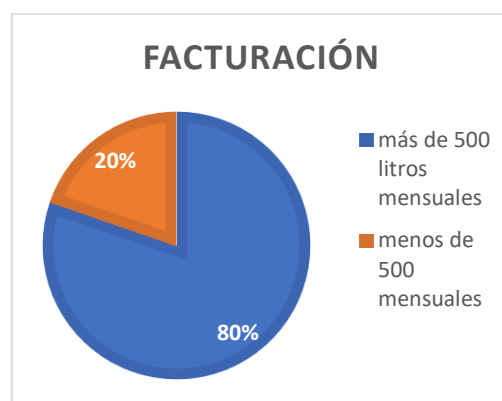
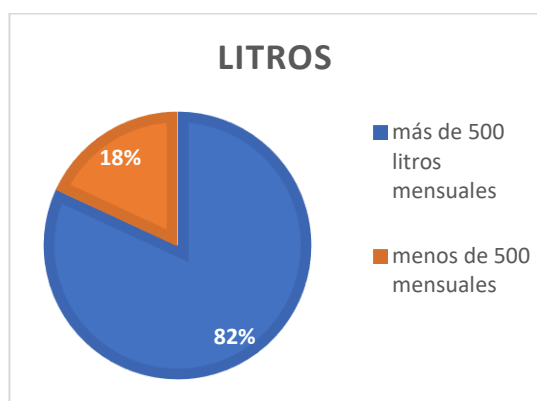


Figura 21 - Ventas mensuales junio 2019 / febrero 2020 – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2019/2020.

6.3.1.1 Ventas a bares



Temporada baja (sept)			
	litros	facturación	\$/l
más de 500 litros mensuales	30170	1941640	64,4
menos de 500 mensuales	6670	476520	71,4

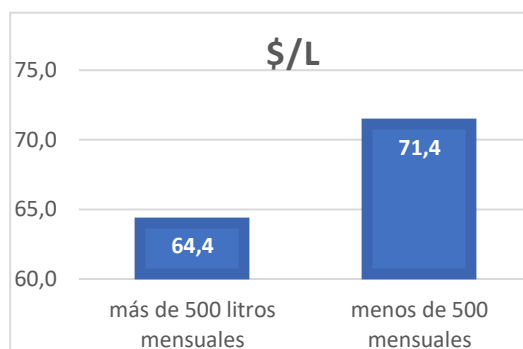
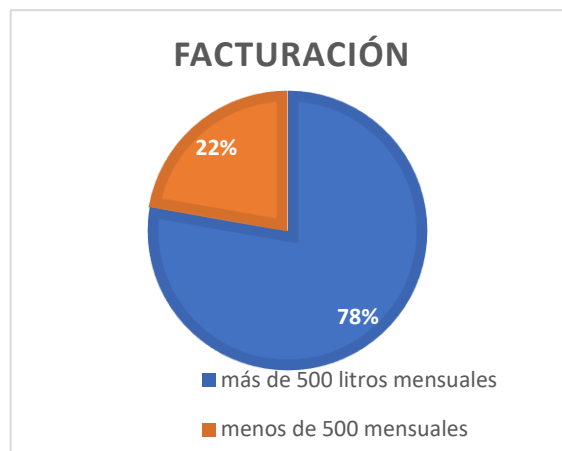
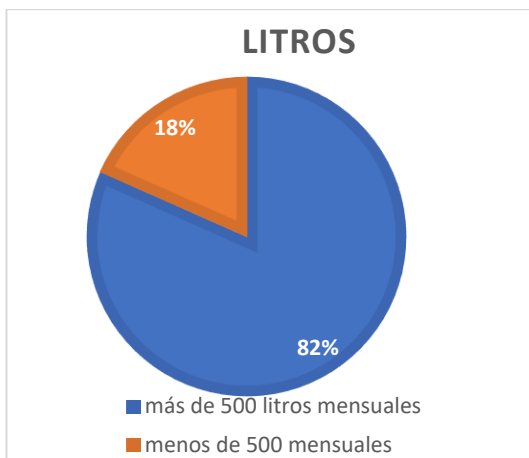


Figura 22 y Cuadro 4- Ventas en temporada baja – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2019.



Temporada alta (enero)			
	litros	facturación	\$/l
más de 500 litros mensuales	32480	2104634	64,80
menos de 500 mensuales	7290	601710	82,54

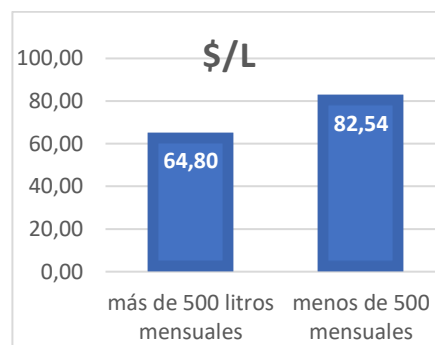
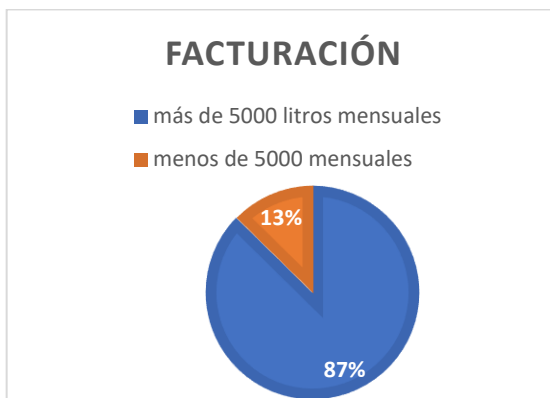
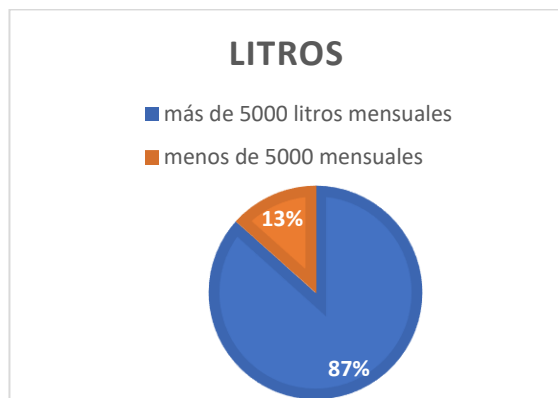


Figura 23 y Cuadro 5- Ventas en temporada alta – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2019/2020.

6.3.1.2 Ventas a distribuidores



Temporada baja (sept)			
	litros	facturación	\$/l
más de 5000 litros mensuales	18230	1108080	60,8
menos de 5000 mensuales	2810	160360	57,1

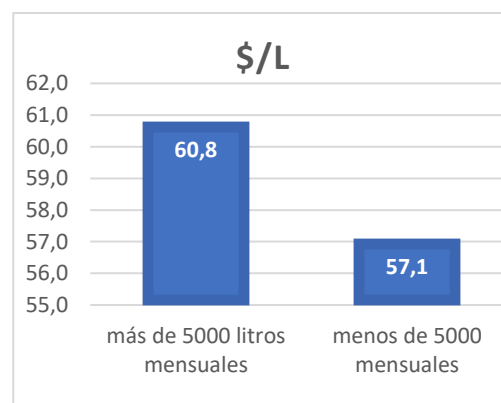


Figura 24 y Cuadro 6- Ventas en temporada baja – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2019.



Temporada alta (enero)			
	litros	facturación	\$/l
más de 5000 litros mensuales	38620	2073482	53,7
menos de 5000 mensuales	4280	259080	60,5

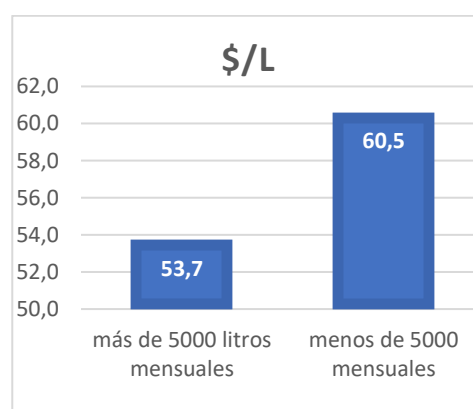


Figura 25 y Cuadro 7- Ventas en temporada alta – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2019/2020.

6.3.1.3 Conclusiones

Si bien la venta a distribuidores tiene un menor margen de ganancia que la venta a bares directo y la cantidad de distribuidores con que opera es mucho menor que la cantidad de bares (menos de 10 distribuidores contra más de 80 bares), esto implica volúmenes de compra mucho más grandes para los distribuidores y con mayor constancia que los bares, por lo que es conveniente mantener los precios a los distribuidores de manera que sean competitivos.

Este análisis es útil para establecer una política de precios segmentada a cada tipo de cliente, cuestión que en la actualidad Goyeneche no tiene en cuenta.



6.4 Promoción

Se resaltarán constantemente la calidad de los productos. Los mensajes y valores asociados a la marca serán los relacionados a la familia, se buscará hacer hincapié en valores como unión, trabajo duro y persistencia. En línea con lo antedicho se ha elaborado una presentación de la empresa para el *brochure* de presentación a clientes en donde se sintetiza la historia de la marca y se da a conocer por los valores con que quieren apuntalar su marca:

¿Quiénes somos?

Somos tres hermanos que en 2007 decidimos crear una cerveza de calidad excepcional, de forma artesanal, a nuestro modo, siempre buscando los mejores ingredientes y experimentando para lograr cada vez mejores recetas, para satisfacer paladares exigentes.

Durante nuestro proceso de aprendizaje llegamos a entender por qué elaborar cerveza es todo un arte, por eso decimos que nuestras cervezas son una composición, un diálogo de ingredientes que hace de cada estilo una personalidad. Perseguimos la calidad y eso nos mueve a seguir invirtiendo para mejorar día a día.

Entendemos que las relaciones personales son parte esencial en la felicidad en las personas: la familia es un pilar fundamental en nuestra cultura y los amigos son tan importantes que los consideramos familia. Tomar una cerveza en buena compañía siempre es un buen plan, una gran excusa para forjar relaciones e incluso conocer personas que quizá mañana consideremos indispensables.

Somos una empresa joven, pero la experiencia la hicimos trabajando con tesón, miramos hacia adelante y proyectamos un camino, y eso nos motiva a seguir. Trabajamos duro para que Goyeneche esté presente en esos momentos que elegimos recordar y nos llenan de alegría, y lo hacemos con gusto, porque disfrutamos lo que hacemos.

Somos unidos. Somos familia. Estamos creciendo. Queremos que seas parte.

Componemos cerveza. Somos Goyeneche, pero decimos Goye.-



En la actualidad Goyeneche está tratando de revertir una pasada incipiente actividad en las redes sociales, la plataforma que utilizan para promocionarse es Instagram; aún no cuentan con una página web, pero está entre los planes a corto plazo crear una. En su página de Instagram suben fotos de los procesos de producción, curiosidades sobre la cerveza e incluso hacen sorteos y promociones; todas las publicaciones son con una estética muy cuidada de acuerdo a la imagen de marca que quieren presentar, usando los colores y la tipografía que diseñaron recientemente. Se realizan entre dos y tres publicaciones semanales, generalmente cerca del fin de semana.

Además, se venden copas con el logotipo de la marca a los bares para que puedan servir la cerveza en copas propias. También se diseñaron posavasos de cartón que se regalan a los principales clientes de manera promocional.

7 Plan de recursos humanos

Teniendo en cuenta el contexto cambiante en el que opera la empresa, es importante hacer una correcta planificación de los recursos humanos. Esto permitirá hacer un uso eficiente de los mismos en la búsqueda de la concreción de los objetivos definidos:

La necesidad de supervivencia de toda organización hace que instrumentos como la planificación estratégica de recursos humanos sea para ellas una forma proactiva para poder enfrentarse a las acciones organizacionales, de tal manera que le permita de una u otra forma prever el futuro y salir adelante con sus estrategias. Las organizaciones son entes que generan sus propios objetivos y diseñan la forma como alcanzarlos teniendo en cuenta, necesariamente, las influencias del entorno social, político y económico. Son sistemas abiertos influenciados por el exterior. Estas influencias deben ser armonizadas internamente para que trabajen de forma coordinada en la consecución de los objetivos de la misma. De allí que, en las organizaciones se hace preciso introducir una gestión estratégica como una preocupación por el entorno. (Fernández, Juvinao, & Solano, 2016)

Debido a que la empresa se encuentra funcionando desde hace varios años, en este trabajo lo que se hará es un análisis de la estructura organizativa actual para luego proponer los cambios necesarios para adaptarla a los objetivos de una mayor producción y mejoras en la organización.



En la actualidad la empresa no tiene una estructura propiamente dicha: los tres socios fundadores se encargan de llevar a cabo todas las funciones administrativas, de ventas, de desarrollo de productos, de mantenimiento de maquinaria y de coordinación logística; cuentan además con cuatro operarios fijos a tiempo completo polivalentes para la parte productiva durante todo el año; en temporada de primavera-verano se contratan operarios a medio tiempo para poder cumplir con el aumento de demanda de la temporada estival.

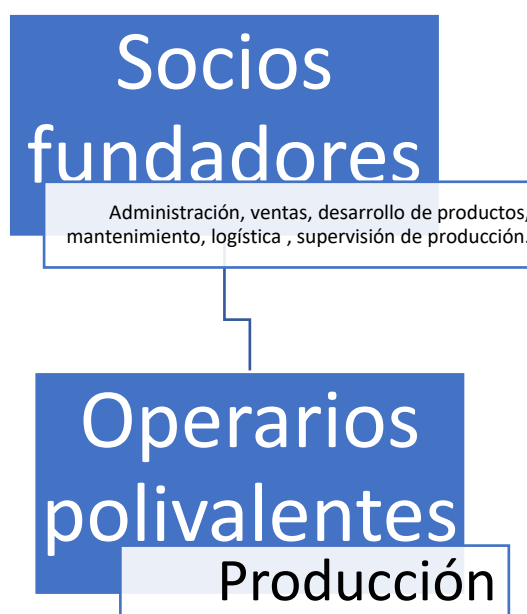


Figura 26 - Organigrama actual – Fuente: elaboración propia

Dada la situación actual y teniendo en cuenta el objetivo de usar la capacidad total instalada en toda la fábrica, se propone el siguiente organigrama:

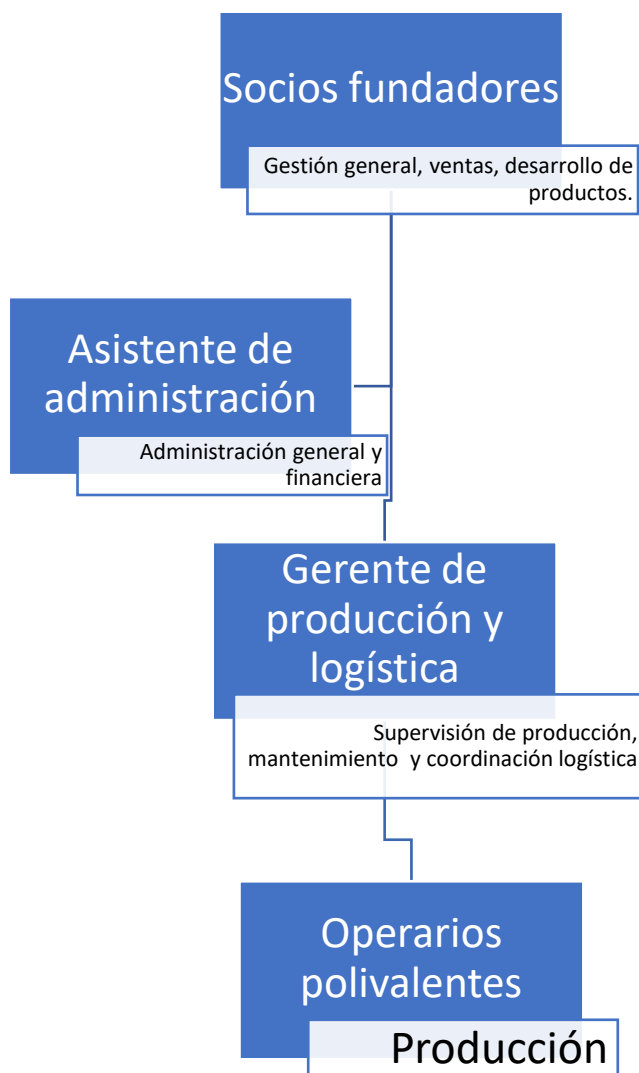


Figura 27 - Organigrama propuesto para cumplir con la capacidad instalada actual – Fuente: elaboración propia

Con el organigrama propuesto, se delega en un gerente de producción y logística la parte de operaciones puramente productivas de la planta; también se delegan las funciones administrativas y financieras básicas, como pagos de salarios, pagos a proveedores, pagos de clientes y gestión contable y financiera; de esta manera lo que se busca es que los socios tengan más tiempo para abocarse a tareas estratégicas, de contacto con nuevos clientes, de desarrollo de productos, y de ventas.

Esta forma de organizarse en un corto plazo se propone luego de observar que la mayor parte del tiempo, los socios se encuentran resolviendo cuestiones de operaciones cotidianas (como encargarse de supervisar la carga y descarga de barriles vendidos, realizar la compra de materia prima, supervisar

la producción, encargarse del buen funcionamiento de toda la maquinaria, etc.) que son importantes para la operación diaria; pero provocan que se dejen de lado por falta de tiempo cuestiones estratégicas. De esta manera, los socios tendrán el tiempo disponible para ocuparse de buscar nuevos clientes, de controlar las ventas, de desarrollar nuevos productos y de trabajar en la imagen de marca, sin descuidar la calidad de producción ni las cuestiones puramente administrativas.

En caso de ampliarse aún más la capacidad productiva de la fábrica, se propone el siguiente organigrama:

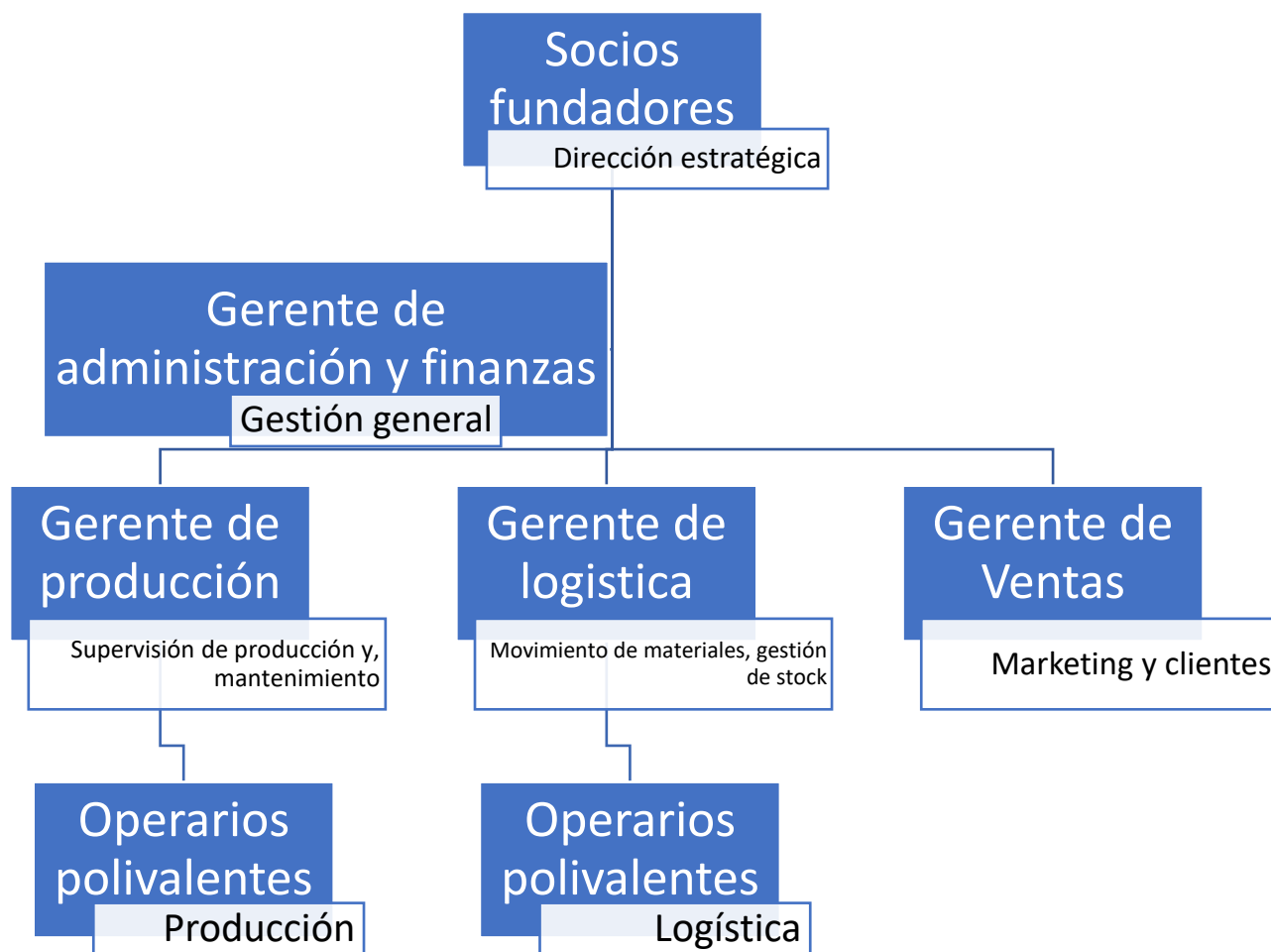


Figura 28 - Organigrama para mayor capacidad productiva – Fuente: elaboración propia

De esta manera los socios fundadores se centrarán únicamente en las cuestiones que sean estratégicas y podrán supervisar las demás funciones.



El gerente de producción se encargará únicamente de la producción (planificación de producción, mantenimiento, etc.); el de logística será responsable de la relación con los proveedores y distribuidores y de la carga y descarga de la materia prima y del producto terminado en la planta. El gerente de ventas será responsable de la relación con los clientes, la generación de nuevos mercados, y del desarrollo de estrategias de marketing. De forma transversal estará la gerencia de administración que brindará soporte a todas las áreas.

La ventaja de las evoluciones en los organigramas formulados es la escalabilidad de los puestos, y el hecho de que los mismos se pueden abrir de manera paulatina con el progreso de la empresa, produciendo de esta manera un crecimiento orgánico, organizado y natural.

A continuación, se enumeran a grandes rasgos las principales tareas de cada área, se debe tener en cuenta que la cantidad de personas abocadas a las mismas depende del volumen de producción; por lo tanto, con baja producción una misma persona puede absorber las tareas de producción y logística (como en la actualidad), mientras que si la producción aumenta las tareas deberán desdoblarse para lograr un mejor desempeño.

Área de producción:

- Planificación y supervisión del trabajo de los operarios.
- Supervisión de los procesos de producción.
- Control y gestión de stock.
- Resolución de incidencias y mantenimiento de maquinaria.
- Búsqueda de estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.
- Planificar, desarrollar y aplicar los correspondientes procedimientos de salud y seguridad en relación la producción.
- Colaboración en la innovación y el diseño de nuevos productos.

Área de logística:

- Planificación de estrategias para las actividades de suministro de la empresa (transporte, almacenaje y distribución).



- Desarrollo y aplicación de procedimientos operativos para recibir, manejar, almacenar y enviar los productos.
- Supervisión del flujo de mercancías (por ejemplo, sistemas informáticos de niveles de existencias, tiempos de entrega, costes de transporte y valoración del rendimiento).
- Coordinación y control de los procesos logísticos.
- Asignación y gestión del personal a cargo conforme a las necesidades.
- Control de la calidad, el costo y la eficacia de los procesos logísticos.
- Análisis y resolución de los problemas logísticos y planificación de mejoras.
- Planificación, desarrollo y aplicación de los correspondientes procedimientos de salud y seguridad en relación con el movimiento y almacenaje de mercancías

Área de ventas:

- Planificación de los presupuestos de venta.
- Establecimiento de pronósticos de ventas.
- Establecimiento de la estrategia de marketing.
- Generación de nuevos mercados.
- Coordinación con las áreas de producción y logística para ajustar la producción a las expectativas de venta.
- Colaboración en la innovación y el diseño de nuevos productos.

Área de administración general y finanzas:

- Elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria con el resto de las unidades de la empresa.
- Preparación de los estados financieros
- Dar soporte a todas las unidades, supervisando y manteniendo la normativa contable de la empresa.
- Gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles (análisis de factibilidad de inversiones)
- Elaboración de los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados.



- Establecimiento y aplicación de las políticas generales de recursos humanos de la empresa.
- Supervisión de la función de abastecimientos y servicios que terceros proveen a la empresa.
- Cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Integrado de la empresa.
- Colaboración y coordinación en la innovación y el diseño de nuevos productos.

Respecto del reclutamiento de personal, en una primera instancia, está a cargo de los mismos socios, pero lo ideal es que, en el momento de requerir profesionales para puestos importantes, como por ejemplo algún gerente, se contraten los servicios de una empresa consultora de recursos humanos que tenga mayor idoneidad en la definición de perfiles laborales. Aprovechando la experiencia de la consultora se pueden tener mejores resultados encontrando a las personas adecuadas para determinados puestos.

8 Plan de operaciones

8.1 Proceso de elaboración de la cerveza Goyeneche

Se describe a continuación el proceso industrial de elaboración usado en Goyeneche:

8.1.1 Aspectos generales

La producción de cerveza artesanal puede dividirse en cinco etapas principales previo al embotellado/embarillado.

- 1) Malteado: consiste en la preparación de la malta a partir de la cebada, se germina el grano (en forma parcial), luego se lo seca y se lo tuesta; la malta se compra preparada, ya que la escala no justifica la inversión.
- 2) Molienda/triturado: se tritura la malta para incrementar la superficie de contacto del grano con el agua de macerado.
- 3) Macerado: se la macera en agua caliente; aquí, se convierte el almidón contenido en la malta en azúcares. Del macerado se obtiene el mosto.
- 4) Cocción: el mosto es filtrado y conducido hacia los tanques de cocción, donde se lo hierve y se le agrega el lúpulo, que le da el amargor y el aroma a la cerveza.
- 5) Fermentación/maduración: Se realiza otra filtración del mosto y se pasa la mezcla a tanques



fermentadores, donde se agrega la levadura, produciendo el etanol. Luego se enfría para decantar y retirar la levadura mediante purgas dejando la cerveza madurar en el tanque.

Los distintos sabores de cerveza se crean principalmente con diferentes temperaturas de fermentación y tipos de levadura, malta y lúpulo.

8.1.2 Insumos y proveedores

8.1.2.1 Agua

El agua es el componente principal de la cerveza, por lo tanto, es fundamental que sea de buena calidad. Para esto debe tener el pH adecuado (cercano menor que 7) y debe controlarse la dureza (para no dañar las máquinas). Cuanto mejor sea la calidad del agua base, menos tratamientos deberán aplicársele para obtener una calidad adecuada.

El agua a utilizar depende del lugar donde esté localizada la planta, los minerales que tenga disueltos influyen en las características de la cerveza:

- Calcio: aumenta la extracción tanto de la malta como del lúpulo.
- Sulfuros: Refuerzan la sequedad y amargor del lúpulo
- Cloruros: dan cuerpo y dulzura.

8.1.2.2 Malta

La malta, que proviene de la cebada, es la base de la cerveza y es la responsable de otorgarle el sabor y el color a la bebida, por lo que la calidad del grano es fundamental. En la tabla a continuación se pueden ver las clases de malta utilizadas para los diferentes tipos de cerveza principales:



<i>Cerveza</i>	<i>Tipos de Malta</i>
Blonde	PILSEN, CARAPILS, MUNICH
Scottish	PILSEN, CAMELO 30,60,120,140, CAFAFA I, CAFAFA II, CARAPILS
Honey	PILSEN, CARAPILS, MUNICH , CARA60
IPA	PILSEN, CARAPILS , MUNICH , CARA 30

Tabla 4 - Tipos de malta para cada tipo de cerveza (varía según cada receta) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa.

Los principales productores nacionales de maltas son Boortmalt, BA-Malt S. A. y Maltear, los cuales producen y comercializan un *mix* de productos similares. Todos cuentan con la distribución del producto, por lo que la decisión del proveedor se reduce a precio, calidad y variedad. El Proveedor de Goyeneche es Boortmalt (ex Cargill), por ser la mejor opción precio/calidad. Boortmalt además de vender maltas base (Pilsen), posee un portfolio de maltas especiales, importadas de Bélgica, que Goyeneche compra casi en su totalidad. También se compran algunas variedades a Weyermann, maltería alemana y a The Swaen, de origen holandesa.

8.1.2.3 Lúpulo

El lúpulo es una flor de la familia de las cannabáceas y es la encargada de equilibrar el dulzor de la malta. Hay diferentes tipos de lúpulos, que brindan aromas y amargores diferentes a la cerveza. Existen lúpulos amargos, aromáticos y mixtos. A continuación, se pueden ver los tipos de lúpulo utilizados para diferentes variedades de cerveza:

<i>Cerveza</i>	<i>Tipos de lúpulo</i>
Blonde	Cascade nac
Scottish	Cascade nac
Honey	Cascade nac
IPA	Phato, Simcoe, ekuanot , mosaic

Tabla 5 - Tipos de lúpulo para cada tipo de cerveza (varía según receta) – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa.

En el país se cultiva lúpulo en algunas zonas de la Patagonia (Alto Valle de Rio Negro, El Bolsón y Lago Puelo) gracias a las temperaturas y altitudes adecuadas que son críticas para el desarrollo de esta actividad. Sin embargo, las variedades que se producen en argentina no son adecuadas para todos los



estilos de cerveza. Es por eso que algunos estilos de cerveza llevan lúpulos importados, lo cual impacta drásticamente en el precio (mayoritariamente en las IPA's, y estilos similares).

Los lúpulos usados por Goyeneche son:

- Cascade nac (para amargor y aroma en casi todos los estilos)
- Phato, Mosaic, Ekuanot, Amarillo, Simcoe, Chinook, bravo (usados para amargor y aroma en estilos donde se busca resaltar el sabor del lúpulo, especialmente en IPA , APA y doble IPA)

Los estilos con mayor incidencia de lúpulo (estilos derivados de las IPA's), suelen llevar diferentes técnicas de lupulado, y además de usar lúpulos importados, la cantidad requerida es muy superior a los otros estilos. Lo cual se ve reflejado en los costos.

8.1.2.4 Levadura

La levadura es un tipo de hongo encargado de transformar el azúcar proveniente de la malta para producir alcohol y dióxido de carbono. Existen levaduras para la producción de cerveza tipo Lager y otras para tipo Ale.

Goyeneche usa sólo levadura Ale, dado la facilidad de uso, su velocidad de trabajo, y el perfil final de cerveza que se obtiene. Para todos los estilos se usa la cepa deshidratada S05, que es una cepa neutra de tipo americano, de marca Fermentis; la única excepción es el estilo Tripel para el cual se usa la BE 256 debido a su perfil especiado.

Actualmente en el mercado de levaduras hay mucha variedad de cepas, tanto deshidratadas como líquidas. Cuantas más cepas de levadura se usen al mismo tiempo, es necesario un mayor control y mayor cantidad de tanques. Pero a su vez, permite mayor diversidad de sabores en las cervezas que se elaboran. La unificación de la levadura en casi todos los estilos se tomó para que sea más sencillo y más eficiente la reutilización de la misma. La idea a futuro es usar diferentes cepas, según el estilo.

8.1.3 Descripción del proceso

A continuación, se explican cada uno de los pasos del proceso:



8.1.3.1 Tratamiento del agua

En Goyeneche, el agua se trata con un filtro de carbón activado que elimina el cloro presente. Luego se le añaden las sales necesarias para obtener el perfil adecuado según el estilo, y se equilibra el pH mediante ácido fosfórico.

8.1.3.2 Malta: Preparación y molienda

La malta se recibe y es almacenada junto a la materia prima. Se compran diversas variedades de malta, dado que para cada tipo de cerveza se requieren mezclas particulares de las mismas. Estas se dosifican según el tipo de cerveza que se quiera lograr y se las vuelca en una tolva, donde pasan a ser trituradas y preparadas para el proceso de macerado. Según el lote de malta, y la humedad de la misma, se ajusta la molienda. También diferentes lotes pueden presentar diferentes rendimientos, por lo cual es muy importante estar pendiente de esto para hacer correcciones en las recetas.

8.1.3.3 Macerado

La maceración consiste en mezclar la malta molida con agua a una temperatura determinada, lo cual extrae las enzimas naturales del grano y convierte los almidones en azúcares fermentables. Este proceso dura aproximadamente 90 minutos para todo tipo de cervezas y se hace a una temperatura de entre 62 y 69 °C. Una vez disueltos, según la temperatura del agua, actuarán diferentes enzimas sobre los almidones produciendo diferentes tipos de azúcares fermentables y no fermentables, así como otros componentes secundarios.

Al conjunto de los componentes de la malta disueltos en el agua se le denomina extracto. De la cantidad inicial de malta molida se consigue que entre el 80% y el 84% de su extracto se disuelva en el agua, esto depende del tipo de molienda utilizado. Una maceración bien hecha debe obtener la mayor cantidad de extracto posible.

8.1.3.4 Filtrado

Una vez terminada la maceración, se filtran los sólidos no disueltos, quedando como producto intermedio el mosto. Todo lo que se desecha de esta etapa, se lo da a empresas como alimentos para animales.



Una vez pasados los filtros, el mosto es bombeado al hervidor, donde se realiza la cocción.

8.1.3.5 Cocción

El mosto pasa un tanque donde se hierve para esterilizarlo, y se le añade el lúpulo con un doble objetivo: proporcionar un aroma característico y al mismo tiempo frenar los procesos enzimáticos.

El lúpulo o la mezcla de los mismos puede ingresar al hervidor antes o durante el hervor, esto varía según el tipo de cerveza que se desee hacer. En ocasiones, el lúpulo también se puede agregar en la etapa fermentación, pero para algunos estilos particulares donde se busque mayor presencia del aroma.

Tras terminar la cocción, se trasvasa a una olla, de manera tangencial, para generar un efecto remolino, donde se espera aproximadamente cuarenta minutos para que los elementos no disueltos se depositen en el fondo. El mosto se extrae por una cañería a una determinada altura, para así no arrastrar los sólidos disueltos al fermentador.

8.1.3.6 Enfriamiento

El mosto, aún muy caliente tras la cocción y filtrado es enfriado para lograr condiciones ideales para la adición de levadura. Aquí se suele utilizar un intercambiador de calor de placas (muy común en la industria de los alimentos), para enfriarlo a 20°C. El fluido refrigerante suele ser de agua fría depositada en un tanque adyacente al intercambiador de calor.

8.1.3.7 Aireado y adición de levadura

El mosto debe ser aireado ya que el oxígeno sirve a la levadura como nutriente. La aireación del mosto se hace en frío (si se hiciera en caliente provocaría una oxidación del mosto, lo cual no es lo buscado)

Esta aireación se realiza inyectando oxígeno por una piedra difusora, en la tubería por donde sale el mosto camino del tanque de fermentación. Este proceso se hace en línea, a medida que circula el mosto.

La adición de levadura se realiza mediante un barril modificado. Se selecciona el tanque de donde se extrae la levadura, se pesa, y luego se inyecta al tanque donde se va a fermentar la nueva cerveza.



8.1.3.8 Fermentación

La fermentación es el paso más importante del proceso de elaboración de la cerveza, por ello, se controla la temperatura, la presión y el metabolismo de la levadura de manera constante. La fermentación se hace a temperaturas controladas, por lo que los tanques poseen un encamisado por donde circula líquido refrigerante (el mismo no tiene contacto con la cerveza).

Gracias al oxígeno, la levadura se reproduce al consumir el azúcar y el oxígeno. Hasta que este último se termina y así concluye la etapa aeróbica. Una vez agotado el oxígeno, comienza la etapa anaeróbica, donde empieza a generar etanol, dióxido de carbono y ácido orgánico a partir de los azúcares contenidos.

Existen muchas variables que afectan la fermentación, desde la temperatura, la cantidad de oxígeno, la viabilidad de la cepa utilizada, etc. Un control de todo el proceso, permite una fermentación veloz, y con el perfil adecuado de cerveza. Un control pobre, da como resultado una cerveza con un perfil inadecuado, y una fermentación que puede prolongarse por mayor tiempo del esperado.

8.1.3.9 Enfriado, purgas y maduración

Una vez terminada la etapa de fermentación, la mezcla es enfriada hasta temperaturas entre 0°C y 2°C. Esto produce la sedimentación de la levadura, por lo tanto, se realizan purgas de fondo a las 48 hs y varias más según sea requerido. El enfriamiento también se logra con glicol propileno por su accesibilidad y capacidad de enfriarse a menos de 0° sin solidificar.

Una vez ya fermentada la cerveza y sedimentada la levadura, la etapa de maduración depende de la variedad de cerveza producida. Esta etapa puede durar desde una semana hasta incluso más de veinte días. El proceso total de fermentación/maduración puede ir de 10 a 30 días. En la tabla a continuación se presentan los tiempos de maduración para algunas cervezas.



Cerveza	Tiempo
Blonde	10 días
Scottish	10 días
Honey	10 días
IPA	10 días

Tabla 6 - Tiempos de maduración y fermentación por tipo de cerveza. – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa.

8.1.3.10 Adición de CO₂ y estabilización

Luego se envía la cerveza casi terminada al tanque de carbonatación donde se le agrega dióxido de carbono. Este tanque está compuesto por un cartucho con un metal sinterizado que crea burbujas muy chicas. El proceso se acaba cuando la cerveza llega a una presión definida estable. Luego se deja un día en reposo para que se estabilicen las presiones.

8.1.3.11 Lavado de barriles y llenado

En este punto, se incorporan los barriles al proceso. Los barriles se lavan con una máquina especial de ciclo automático, la cual los lava con soda caustica y ácido peracético, para eliminar toda sustancia orgánica e inorgánica del mismo. Luego se llenan los barriles con una máquina automática.

8.1.3.12 Almacenamiento

Una vez llenados los barriles con la variedad de cerveza especificada, se procede a almacenarlos en una cámara de frío.



8.1.3.13 Control de calidad

En cuanto al seguimiento de la calidad de la cerveza elaborada, se toman muestras dentro de la fábrica de pH y densidad del producto. También se envían muestras de agua a un laboratorio externo regularmente para controlar que sus propiedades químicas y organolépticas estén dentro de los parámetros que la hagan potable.

8.1.4 Observaciones sobre el proceso

A nivel organizacional, el proceso de fabricación fue el principal punto en donde invirtió Goyeneche, de esta manera, obtuvieron una calidad alta y constante; cualidad muy buscada entre los consumidores de cerveza artesanal. La tecnología que poseen, les permite poder aumentar de forma rápida la cantidad de cerveza producida para hacer frente a un pico de demanda y tener un alto grado de control en todos los procesos. Además, la inversión hizo que fuera posible alcanzar escalas de producción mayores a las de una micro cervecería convencional, disminuyendo, además, los costos fijos. De esta manera, los costos variables, relacionados con los ingredientes, tienen mayor incidencia en el costo total.

8.2 Análisis de la normativa vigente para la producción de cerveza

La normativa vigente para la producción de cerveza se encuentra en el Capítulo XIII del código alimentario argentino (CAA). La normativa se encuentra en el anexo adjunto: Código alimentario argentino (CAA) - Capítulo XIII Bebidas Fermentadas Cervezas.

Respecto de las cervezas artesanales, recientemente, se sancionó una norma para las “cervezas elaboradas artesanalmente”, con fecha de publicación 3 de febrero de 2017 en el Boletín Oficial y entrada en vigencia al día siguiente. La Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos y la Secretaría de Agregado de Valor, en resolución conjunta N° 5-E/ 2017, resolvieron en el: “ARTÍCULO 1° — Incorpórese al Código Alimentario Argentino el artículo 1082 bis, el que quedará redactado de la siguiente manera: “Podrá incluirse la leyenda ‘Elaboración Artesanal’ en el rótulo de aquella cerveza que cumpla con las siguientes exigencias: a) Que no utilice en su producción aditivos alimentarios; b) Que se encuentre adicionada únicamente con ingredientes naturales; c) Que la elaboración sea de manera manual o semiautomática; y d) Que en el caso que se le agregue jugos o extractos de frutas, éstos sean previamente pasteurizados”. Además, se destaca que “a la cerveza que se comercialice con



la leyenda “Elaboración Artesanal” no se le aplicará el parámetro de turbidez establecido en el artículo 1082 inciso b). Se permitirá el uso del gas autorizado en el artículo 1067”. Cabe remarcar que esta reglamentación establece cuáles son las condiciones necesarias que debe cumplir el producto para poder llevar impreso en su etiqueta la frase “elaboración artesanal”, generando la posibilidad de que las empresas rotulen legítimamente sus bebidas al incorporar la leyenda en su rótulo. (Bigeon G, 2017)

La resolución completa se encuentra anexada: Resolución Conjunta 5-E/2017

8.3 Plan de producción

A continuación, se presenta un posible plan de producción que se adecúa a la estacionalidad de gustos del consumidor, las cervezas especiales se producirán en la misma proporción durante todo el año (pero variarán el estilo con la estacionalidad) y se buscará que se queden con una parte importante del *share* de las cervezas secundarias.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Honey	20%			20%			20%			20%		20%
Blonde	17%			17%			13%			17%		17%
Scottish	13%			13%			15%			13%		13%
IPA	20%			20%			20%			20%		20%
Porter	5%			5%			7%			5%		5%
Tripel	3%			5%			5%			5%		3%
Naranja	5%			3%			3%			3%		5%
Doble IPA	7%			5%			7%			5%		7%
APA	3%			5%			3%			5%		3%
Especiales	7%			7%			7%			7%		7%

Cuadro 8 - Distribución de elaboración de estilos mensual – Fuente: elaboración propia



9 Factibilidad económica y financiera

9.1 Proyección de ventas

Como meta se ha propuesto alcanzar al final del año 2023 la capacidad total productiva de la fábrica, esto quiere decir producir y vender 150 mil litros mensuales. Las variedades de cerveza mantendrán la relación de precios y la distribución de cantidades especificadas en el punto anterior, donde las variedades principales representan alrededor de un 75% de la producción total.

Luego de esto se planea alcanzar un crecimiento anual de un 25% los primeros dos años y luego un 30% y 35% lo que se ve reflejado en la siguiente tabla:

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Crecimiento esperado		25%	25%	30%	35%
Ventas estimadas	55000	68750	85938	111719	150820

Tabla 7 - tabla de ventas anuales esperadas en litros – Fuente: elaboración propia

9.2 Inversiones, costos operacionales e impuestos

La principal inversión para el negocio es la adquisición e instalación de la planta productora de cerveza, que ya se encuentra realizada y cuyos elementos principales se detallan a continuación:

Activo de uso	Cantidad	usd-unit	Total
barriles	1800	210	378000
brewhouse	1	60000	60000
fermentador 13000	2	20000	40000
madurador 11.000	2	18000	36000
limpia barriles	1	12000	12000
llena barriles	1	5000	5000
camara frio	1	10000	10000
mangueras	1	4000	4000
cip station	1	2000	2000
chiller	2	10000	20000
bombas	1	5000	5000
filtro diatomeas	1	24000	24000
total activos			US\$ 596.000,00



Precio dólar	\$	70,00	
Inversión inicial	US\$		596.000,00
Inversión inicial	\$		\$ 41.720.000,00

Cuadro 9 – Activos de uso principales en la fábrica – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa años 2010/2020.

Por el lado de los costos operacionales relevantes, se encuentran los costos de las materias primas y los costos fijos y la nómina de sueldos, además se tendrán en cuenta los impuestos:

9.2.1 Materia prima

Con los costos de materia prima de los estilos principales, y con el *share* de cada variedad, se estima un precio promedio ponderado del costo de la materia prima por cada litro de cerveza producido. El *share* de cada estilo se obtuvo de los análisis de ventas previos, se tomó como simplificación 25% de *share* de la IPA, que incluye a la doble IPA por tener costos asimilables.

Costos de materias primas (\$/l)	Estilo	% share	\$/l
	Honey	20%	20,38
	Blonde	20%	16,17
	IPA	25%	37,2
	Scottish	20%	16,43
	Otras	15%	23
	Precio Promedio ponderado		23,346

Cuadro 10 – Costos de materia prima – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2020.

9.2.2 Costos fijos y sueldos

Se consideran los siguientes costos fijos mensuales:

Costos fijos mensuales	Alquiler predio	\$	90.000,00
	ABL	\$	30.000,00
	Servicios	\$	100.000,00
	Total	\$	220.000,00

Cuadro 11 – Costos fijos mensuales – Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por la empresa año 2020.



Dentro de los servicios se incluyen las facturas de electricidad y gas, correspondientes a un consumo aproximado de 3000 m³ de gas y 20.000 kWh de electricidad. Internet también es parte de los servicios, pero su incidencia es mínima en este análisis.

Para los salarios se tienen en cuenta las siguientes contribuciones patronales:

Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16,00%	11%
PAMI	2,00%	3%
OS	5,00%	3%
Asignaciones familiares	7,50%	
Fondo nacional de empleo	1,50%	
Seguro de vida obligatorio	0,03%	
Σ	32%	17%

Cuadro 12 – Contribuciones patronales – Fuente: elaboración propia.

En el caso de los operarios se considera como salario un 50% mayor al salario mínimo vital y móvil, que en la actualidad es de \$18750 (mayo 2020); la nómina de empleados se considera de la siguiente manera:

		Sueldo Bruto	Sueldo empleador	Sueldo neto	Cantidad 2020	Cantidad 2021	Cantidad 2022	Cantidad 2023
Sueldos	Operarios	\$25.312,5	\$33.420,09	\$ 21.009,38	4	4	5	6
	Socios Fundadores	\$ 70.000	\$92.421,00	\$ 58.100,00	3	3	3	3
	Contador	\$ 8.000	\$10.562,40	\$ 6.640,00	1	1	1	1
	Encargado de producción	\$ 55.000	\$ 2.616,50	\$ 45.650,00	0	1	1	1
	Gastos en marketing	\$ 15.000	\$19.804,50	\$ 12.450,00	1	1	1	1
	Encargado de administración	\$ 55.000	\$72.616,50	\$45.650,00	0	0	1	1

Cuadro 13 – Sueldos según tareas – Fuente: elaboración propia.



Teniendo en cuenta el SAC y las vacaciones, los sueldos anuales quedan de la siguiente manera:

Sueldo 2020	Sueldo 2021	Sueldo 2022	Sueldo 2023
\$ 1.689.719,94	\$1.689.719,94	\$2.107.471,11	\$2.525.222,28
\$3.517.543,26	\$ 3.517.543,26	\$3.517.543,26	\$3.517.543,26
\$ 137.944,94	\$137.944,94	\$ 137.944,94	\$ 137.944,94
\$40.665,24	\$948.371,49	\$948.371,49	\$948.371,49
\$258.646,77	\$258.646,77	\$ 258.646,77	\$ 258.646,77
\$ 40.665,24	\$ 40.665,24	\$ 948.371,49	\$948.371,49
\$ 5.685.185,39	\$ 6.592.891,64	\$7.918.349,07	\$ 8.336.100,24

Cuadro 14 – Flujo de sueldos, continuación del cuadro anterior – Fuente: elaboración propia.

9.3 Tasa de descuento y otros

Debido a la inestabilidad e incertidumbre actual, no hay indicadores de riesgo que sean precisos en mediano o largo plazo, por lo que decide utilizar como tasa de corte la tasa una tasa del: 40%

9.4 Impuestos

Se consideran los impuestos a las ganancias, e ingresos brutos dentro del flujo económico, IVA no se tiene en cuenta ya que no tiene efecto sobre el mismo.

9.5 Flujos e indicadores financieros

El flujo de caja se construyó en base a las proyecciones de ventas anteriores, luego se descuentan los costos variables correspondientes, los costos fijos, sueldos y se calculan los impuestos correspondientes.

Todos los valores considerados en el flujo económico son a moneda constante.



Item	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ingresos x Ventas		\$ 46.142.250	\$ 57.677.813	\$ 74.981.156	\$ 101.224.561
Costos variables		\$ 17.509.500	\$ 21.886.875	\$ 28.452.938	\$ 38.411.466
IIBB 3%		\$ 1.384.268	\$ 1.730.334	\$ 2.249.435	\$ 3.036.737
Costos Fijos		\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000
Sueldos		\$ 5.685.185	\$ 6.592.892	\$ 7.918.349	\$ 8.336.100
Amortización		\$ 6.877.500	\$ 6.877.500	\$ 6.877.500	\$ 6.877.500
Resultado antes de impuestos		\$ 12.045.797	\$ 17.950.211	\$ 26.842.935	\$ 41.922.758
Impuestos					
Ganancias		\$ 3.613.739	\$ 5.385.063	\$ 8.052.880	\$ 12.576.827
Resultado final		\$ 8.432.058	\$ 12.565.148	\$ 18.790.054	\$ 29.345.931
Amortización		\$ 10.430.000	\$ 10.430.000	\$ 10.430.000	\$ 10.430.000
Flujo de caja	-\$41.720.000,00	\$ 18.862.058	\$ 22.995.148	\$ 29.220.054	\$ 39.775.931

Tasa dto	40,0%
VAN	\$ 46.225.105,74
TIR	46%

Cuadro 15 – Flujo de caja – Fuente: elaboración propia.

El VAN indica que el proyecto es rentable, ya que es superior a cero, por su parte la TIR es mayor a la tasa mínima de rentabilidad exigida determinada en 40% lo que también nos indica que el proyecto es bueno y viable.



10 Cronograma

En el siguiente diagrama se vuelcan los principales hitos que deberán alcanzarse en el horizonte planificado, que concluye con el alcance de la capacidad máxima productiva de la fábrica con un proceso organizado y preparado para ampliar la producción sin realizar cambios organizativos drásticos. El plan de establecimiento de marca se considera que se da a lo largo de todo el período planificado, adaptándose a los valores promovidos por la empresa.

Se supone clave la implementación completa del software de gestión dentro de los hitos para lograr una organización más eficiente; asimismo es tentativa la incorporación de un encargado de producción durante el plazo de implementación del sistema para facilitar las tareas. Se espera que con teniendo información histórica detallada de las ventas, se pueda ajustar la producción de acuerdo a una demanda estimada; y de esta manera realizar a su vez compras de materia prima de forma más previsible y eficiente.

Asimismo, un encargado de administración a mitad del horizonte de planeamiento implica una simplificación de las tareas administrativas más comunes y demandantes, como pueden ser el seguimiento de pagos, cobros y pago de salarios.

Teniendo relativamente delegadas las tareas de producción y administración, los socios podrán abocarse a cuestiones estratégicas, como el seguimiento de la imagen de marca, la elaboración de las cervezas especiales y la viabilidad de nuevos procesos o inversiones en tecnología; que es básicamente el objetivo perseguido con el organigrama propuesto anteriormente.

ACTIVIDADES	Año	2020					2021				2022				2023			
	Trimestre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Implementación de software de gestión	Cargar datos de compra de materia prima																	
	Medir rotación de barriles																	
	Analizar compra de materia prima																	
	Analizar la producción																	
	Analizar e incorporar políticas de venta																	
	Realizar predicción de compra de materia prima y producción																	
	Incorporación de encargado de producción																	
Lanzamiento de variedades especiales																		
Incorporación de encargado de administración																		
Lanzamiento de sitio web																		
Lanzamiento de botellas	Calibración de maquinaria																	
	Venta de cerveza embotellada																	
Alcance de la capacidad máxima operativa		-	-															

Cuadro 16 – Diagrama de Gantt con la proyección de hitos principales – Fuente: elaboración propia.

11 Factores críticos del éxito

El elemento clave de este plan de negocio es el compromiso de los socios a actuar siguiendo el plan que les permita expandirse de forma sostenible. Para esto es clave abandonar determinados vicios organizativos, siendo el principal la falta de formalidad en la mayoría de los aspectos principales (como análisis de costos, de cobros o de ventas, o falta de proyecciones de producción y *stockeo*), esto repercute en una falta de información fiable para hacer seguimiento a las actividades. A su vez, la falta de estandarización hace que sea muy difícil delegar cualquier actividad, lo que hace que todas las decisiones recaigan sobre los socios fundadores. Esto se convierte en un problema ya que cualquier cuestión que afecte al día a día del negocio termina siendo urgente y se soslayan de esta manera, muchas actividades que son importantes para el futuro. Por lo tanto, el foco de los socios en la estandarización, organización, cumplimiento y control de todos los procesos es una cuestión crucial en el éxito de este PN, ya que les permitirá en un mediano plazo ocuparse principalmente de cuestiones estratégicas.



También es importante que el mercado de la cerveza artesanal se mantenga creciendo, aunque sea de forma leve, para poder mejorar las ventas de forma paulatina; con el objetivo de ser un jugador fuerte dentro del rubro de las cervezas artesanales, se puede expandir el mercado con propuestas distintas a las ya establecidas.

Respecto de la economía o de las políticas económicas del país, una restricción de importaciones puede jugar en contra debido a la procedencia de la materia prima; a su vez el tipo y la estabilidad del precio del dólar, son cruciales tanto para mantener la rentabilidad, como para generar un ambiente propicio para poder realizar inversiones que resulten rentables con el tiempo y con un riesgo medible o acotado. Asimismo, una política de expansión productiva mediante el otorgamiento de créditos a tasas convenientes pueden ser una gran herramienta para aumentar la inversión en capital de trabajo y mejorar la productividad.

12 Plan de Control

En este apartado se definen los valores o índices que son claves para evaluar el desempeño de la empresa, estos son importantes ya que se convierten en una herramienta que facilita la toma de decisiones y permite llevar el control del plan que se propone para que se ejecute dentro de parámetros que sean aceptables y viables para el proyecto:

Se consideran “índices gerenciales” a aquellos indicadores que convenientemente desagregados permiten a la dirección, obtener una visión integral y detallada de su gestión, de cuándo, dónde es necesario actuar y en qué medida, pero por, sobre todo, qué aspectos trabajar.

Por un lado, su objetivo central es dar un instrumento que nos permita COMPARAR:

- Lo real con lo previsto.
- Lo real con estándares del mercado.
- Lo real con la performance anterior de la organización.
- Lo real nuestro con el de otras empresas.
- Cuáles son los sectores o unidades de negocios que generan los resultados buscados o no y en qué medida.



- La incidencia de medidas de gestión, ejemplo: aumento de precios sobre volumen ventas, aumento

rotación en las utilidades, incremento de la liquidez, los efectos tributarios, etcétera.

Por otro es FIJAR METAS DE GESTIÓN, en relación con las distintas variables que la integran, cuál es su valor cuantitativo a lograr y los márgenes de tolerancia que debemos tener presente. (Zamora, 2010).

Se considera importante, sobre todo en estos períodos de gran inestabilidad, tener bien claros los costos de producción para poder hacer ajuste a tiempo en caso de ser necesarios. Por lo tanto, realizar un costeo de forma trimestral o cuatrimestral para calcular los costos tanto fijos como variables para producir cada cerveza son importantes para la toma de decisiones respecto del precio y para evaluar de esta forma la rentabilidad de cada variedad y hacer en base a esto promociones para reforzar la venta de los estilos menos rentables junto con los estilos más rentables.

Respecto de los barriles, se propone hacer un seguimiento exhaustivo de los mismos para poder aumentar su rotación. Debe entenderse que esto permitiría vender mayor volumen con una menor inversión, con el consiguiente ahorro. Una vez compilada información suficiente sobre los mismos, pueden establecerse políticas de descuentos a quien cumplan en tiempo y forma con la devolución de los mismos. Teniendo en cuenta el alto costo que tienen los mismos, y siendo conscientes de los problemas que se tienen con la devolución actualmente, este es un punto importante a controlar para aumentar la eficiencia.

Se deberán controlar periódicamente la rentabilidad de los canales actuales, y es conveniente establecer políticas de precio de acuerdo al volumen comprado para estandarizar las reglas para todos clientes.

De forma más general y para medir resultados a largo plazo se proponen los indicadores de Rentabilidad Operativa y de Rentabilidad de Patrimonio Neto:

Significado de las abreviaturas:

RPN= Rentabilidad del Patrimonio Neto



UE = Utilidad del Ejercicio

UO = Utilidad Operativa

RO = Resultados Operativos

UAI = Utilidad Antes Intereses

UAIT = UT. Antes Int. e Impuest.

V = Ventas en Pesos

VP = Volumen de lo Producido

AT = Activo Total

UN = Utilidad Neta

PN = Patrimonio Neto

$$Ro = UO/AT = (V/VP - CT/VP) * VP/CP * CP/BU * BU/AT$$

(1) (2) (3) (4) (5)

(1) Da una relación de precio unitario promedio, suponiendo que todo lo que se produce se vende.

(2) Costo unitario promedio.

(3) Da índice de productividad comparando el volumen de producción con la capacidad instalada.

(4) Da eficiencia de los bienes de uso para medir su productividad.

(5) Da el índice de inmovilización.

(1) – (2) = margen de ganancia bruta promedio.

$$Ro = UO/AT = UO/VP : V/VP * V/VP * VP/AT$$

(1) (2) (3) (4)

(1) Da la utilidad de los bienes producidos.



(2) Da precio unitario promedio suponiendo que todo lo producido se vendió.

(3) Introducción matemática para mantener la igualdad en la fórmula.

(4) Da la capacidad de producción de la inversión de la organización.

(1) – (2) = indicador de margen de ganancia de cada peso de ventas.

$$RPN = UN / PN = \underset{(1)}{UAIT} / \underset{(2)}{V} * \underset{(3)}{V} / \underset{(4)}{AT} * \underset{(5)}{AT} / PN * UAT / UAIT * UN / UAT$$

(1) Margen de contribución de las ventas.

(2) Rotación de los activos.

(3) Proporción de los activos financiados con recursos propios.

(4) Efecto financiero.

(5) Efecto impositivo.

Formulas extraídas de: (Zamora, 2010)



13 Plan de Contingencia

Debido a que el plan de negocios se desarrolló para una empresa que en la actualidad ya se encuentra funcionando y con toda la maquinaria para la producción adquirida y libre de deudas; el peor de los escenarios posibles es que alguna circunstancia excepcional haga disminuir drásticamente las ventas o las anule por lo que deba reconvertirse para fabricar un producto distinto.

Teniendo en cuenta una circunstancia en que los barriles no puedan ser vendidos se propone desarrollar cerveza envasada en botellas como producto. Para esto es necesario que Goyeneche adquiera una máquina embotelladora. La reconversión debe hacerse de una forma relativamente rápida ya que la cerveza tiene un período de caducidad de aproximadamente 3 meses, en caso de exceder ese período debería tirarse la producción ya elaborada, lo que conllevaría a grandes pérdidas económicas en poco tiempo.

Una vez adquirida la máquina embotelladora, debe calibrarse para poder producir las botellas. El proceso de llenado de botellas es una etapa análoga a la de llenado de barriles. Por una cuestión de marketing, es conveniente que las botellas sean de vidrio de 500 cc no retornables. No se opta por envases retornables debido a la complicación de la logística inversa y porque el costo de la botella no incide demasiado sobre el precio del producto, que ya es alto.

Al mismo tiempo que se consiguen las botellas, se deben diseñar las etiquetas, el *packaging* y las tapitas. Se debe promocionar el producto y habilitar los pedidos vía redes sociales y con una página de ventas online. Los pedidos particulares pueden ser entregados por los mismos socios a domicilio. Asimismo, se le puede vender el producto a las distribuidoras y bares para que puedan vender la cerveza de una forma alternativa.

Esta situación, que *a priori* puede parecer desfavorable ya que es probable que en un inicio el volumen de venta de la cerveza embotellada no llegue a cubrir los gastos fijos mensuales; puede ser aprovechada para llegar a nuevos clientes y con el posicionamiento deseado. Si bien las pérdidas iniciales no serían menores, si Goyeneche mantiene el ritmo de ventas actuales y su estructura libre de deudas, tendría el respaldo financiero para afrontar algunos meses con cierta holgura. Esto le daría ventaja respecto del



resto de las micro cervecerías, que probablemente quiebren por no poder adaptarse a la situación por lo que pueden llegar a tener un *share* de mercado más importante.

14 Consideraciones finales o conclusiones

Los socios fundadores de Cerveza Goyeneche comenzaron en la actividad podría decirse de casualidad, y sin proponérselo en un principio, comenzaron a crecer tanto en producción como en ventas. En un momento bisagra, tuvieron que plantearse seriamente si lo que hacían no podía ser una forma de sustento para ellos. Una vez decidido esto, a base de una continua y profunda investigación en las formas de producción, llevaron adelante la empresa, reinvertiendo las ganancias y procurando mejorar todo el tiempo. Esta forma de trabajo, junto con un mercado que apenas estaba en sus albores, fueron un ambiente propicio para un crecimiento muy rápido con márgenes de ganancias que eran tan altos que no era prácticamente necesario fijarse en los costos, o tratar de optimizarlos, ya que lo principal era el volumen producido. A medida que el rubro fue haciéndose más competitivo y junto con los sucesivos cimbronazos económicos, tuvieron que prestar más atención a detalles organizativos para no perder competitividad. Es en este momento cuando se empieza a trabajar en los procesos para optimizarlos y bajar los costos fijos y operativos, también invierten de forma muy intensa en maquinaria y tecnología de producción. Es así que luego de muchos años de trabajo, logran el reconocimiento de calidad ganando algunos concursos de cerveza a nivel nacional.

La principal diferencia entre esta empresa y sus competidores es la cantidad de tecnología que usan y la rigurosidad en los procesos de producción, que logran algo que muy pocas empresas del rubro logran: constancia en el sabor y la calidad, esta diferencia es la clave del potencial de su producto y es lo que busca capitalizarse.

Al recurrir a la incubadora de empresas que logró el convenio con la Facultad de Ciencias Económicas ponen de manifiesto claramente su intención de crecer y buscar una identidad de marca que hasta ahora les ha sido esquiva ya que el anterior planteo no fue compatible con sus valores.

Es por esto que a lo largo del trabajo se hace un análisis lo más exhaustivo posible tanto del mercado, como del entorno y los competidores; a través de las visitas al lugar de producción y con las reiteradas entrevistas con los socios se buscó entender su idiosincrasia y su forma de pensar y de entender el



mercado en el que operan, que conocen ampliamente. Por medio de observaciones *in situ*, como de análisis de datos e inferencias de las entrevistas se lograron establecer de forma escrita los valores por los que quieren ser conocidos y a partir de los cuales quieren relanzar la marca. Trabajando de esta manera se llegó a un acuerdo en cuanto a criterios para diseñar el plan que los lleve al crecimiento sostenible que buscan. Con sucesivas idas y vueltas se lograron definir a grandes rasgos los productos con los que operarán; se establecieron las bases del marketing con las que trabajarán y se puso de manifiesto la necesidad de converger en una formalización de procesos.

También se identificaron distintas falencias en la forma organizativa, probablemente producto de la inercia de la informalidad con la que se manejaban en sus inicios, como por ejemplo, falta de información histórica en general, dificultad de acceder a determinada información por el problema de encontrarla, falta de control en la entrada y salida de barriles, falta de políticas de precios, dificultad de hallar costos y falta de políticas tanto de aprovisionamiento de materia prima como de producción. Estas cuestiones redundan en una falta de información para la toma de decisiones estratégicas y torna muy dificultoso la tarea de establecer hitos y poder cuantificarlos.

Las herramientas y la mentalidad usadas durante todo este estudio tratan de mantener una alta rigurosidad académica en materia de administración y negocios, en sintonía con lo aprendido a lo largo del presente posgrado.

Este trabajo cuya propuesta fue hecha “a medida” para la empresa, tuvo un fuerte compromiso personal de interacción con los socios, de los cuales se espera que tomen las consideraciones hechas aquí para ver reflejada esta labor en buenos resultados futuros.



15 Referencias bibliográficas

Ablin, A. (2011). *El mercado de la cerveza*. Buenos Aires.

Alfonsín, L. M. (Septiembre de 2018). *Nueva Sociedad*. Obtenido de <https://nuso.org/articulo/por-que-argentina-esta-otra-vez-en-crisis/>

Andía, W., & Pinto, E. P. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM*.

Bigeon G, B. F. (2017). *Cervezas elaboradas artesanalmente: análisis de la normativa técnico-sanitaria vigente*. La Plata: UNLP.

CIECTI (Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, T. e. (2012). *Análisis Tecnológico Sectorial*. Buenos Aires.

Cohen, M. (2016). *La economía en tiempos de default: Recuperación y crecimiento de la Argentina*.

Colino, Civitaresi, Capuano, & Quiroga. (2017). Análisis de la estructura y dinámica del complejo cervecero artesanal de Bariloche, Argentina. *Pilquén*.

Cuculiansky, S. (2 de Julio de 2017). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/el-mundo-de-la-cerveza-artesanal-nid2038808>

Dankhe, O. L. (1986). *Investigación y comunicación*. México: McGrawHill.

Fernández, D. M., Juvinao, D. L., & Solano, E. S. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37, 61-79.

INDEC/CEPAL/CELADE. (27 de 03 de 2020). *Redatam*. Obtenido de <https://redatam.indec.gob.ar/argbin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010B&MAIN=WebServerMain.inl>

Jaffe, D. (1995). *Trabajar con los seres queridos*. Buenos Aires: El Ateneo.



- Minujin, A., & Ferrer, M. (2016). La situación social en la Argentina: sostener y profundizar la reconstrucción de la igualdad y reducción de la pobreza. *Voces en el Fénix*.
- Neffa, J. C. (2017). *DOSSIER: ARGENTINA DURANTE LA POSTCONVERTIBILIDAD*. Caracas.
- Observatorio Vitivinícola Argentino. (13 de 12 de 2018). *Cómo fue el consumo de las principales categorías del rubro Bebidas durante los primeros nueve meses de 2018*. Obtenido de <https://observatoriova.com/>: <https://observatoriova.com/2018/12/como-fue-el-consumo-de-las-principales-categorias-del-rubro-bebidas-durante-los-primeros-nueve-meses-de-2018/>
- Observatorio Vitivinícola Argentino. (5 de 2019). <https://observatoriova.com/>. Obtenido de EVOLUCIÓN DEL CONSUMO PER CÁPITA EN ARGENTINA: <https://observatoriova.com/2019/05/evolucion-del-consumo-per-capita-en-argentina/>
- Ottorino Oscar Mucci, E. D. (2003). Empresas familiares: introducción, características y roles. En O. Mucci. Mar del Plata.
- Philip Kotler, G. A. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (1997). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill .
- Rodríguez, A., & Padrón, J. (21 de 4 de 2018). *A la Fresca*. Obtenido de <https://www.alafresca.com.ar/curiosidades/notas/por-que-la-ipa-es-una-de-las-preferidas/>
- Tellería, A. (10 de 9 de 2019). *A la Fresca*. Obtenido de <https://www.alafresca.com.ar/curiosidades/notas/que-paso-con-las-estaciones-growler/>
- Tellería, A., & Iturralde, P. G. (20 de 06 de 2019). *A la Fresca*. Obtenido de <https://www.alafresca.com.ar/curiosidades/notas/el-precio-de-la-pinta/>
- Tellería, A., Trotta, L., & Sancio, B. (17 de 9 de 2018). *A la Fresca*. Obtenido de <https://www.alafresca.com.ar/mejores-noticias/como-la-devaluacion-afecta-al-mundo-de-la-cerveza-artesanal-argentina/>



Tinoboras, C. (2018). *ESTRUCTURA SOCIAL DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES*. Buenos Aires.

Trotta, L., & Tellería, A. (2018). *A la Fresca*. Obtenido de <https://www.alafresca.com.ar/curiosidades/notas/caracteristicas-de-consumo/>

Villarán, K. W. (2009). *Plan de negocios - Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima.

Zack, G., & Mirra, P. (2019). *La recesion y la inflación recrudecen el año electoral*. Buenos Aires.

Zamora, V. (2010). Anexo: Índices Gerenciales. En M. L. Perossa, *Introducción a las Finanzas Corporativas* (pág. 117). Buenos Aires: APLICACION TRIBUTARIA S.A.



16 Anexos

16.1 Anexo I – Marco regulatorio para el medio ambiente

16.1.1 Ley de Radicación Industrial N° 11.459

La Ley 11.459 y su Decreto Reglamentario 1741/96 (luego modificado por los Decretos 1712/98 y 3591/98), establece condiciones para la radicación de establecimientos industriales dentro del territorio de la Provincia de Buenos Aires. De esta forma se clasifica a las industrias en categorías según su complejidad ambiental, se determinan las características de los estudios necesarios para la obtención de la autorización de radicación y se fijan los mecanismos de sanción de las infracciones.

Artículo 1º) La presente ley será de aplicación a todas las industrias instaladas, que se instalen, amplíen o modifiquen sus establecimientos o explotaciones dentro de la jurisdicción de la Provincia de Buenos Aires.

Artículo 2º) A los fines de la presente ley se entenderá por establecimiento industrial a todo aquel dónde se desarrolla un proceso tendiente a la conservación, reparación o transformación en su forma, esencia, calidad o cantidad de una materia prima o material para la obtención de un producto final mediante la utilización de métodos industriales.

Artículo 3º) Todos los establecimientos industriales deberán contar con el pertinente Certificado de Aptitud Ambiental como requisito obligatorio indispensable para que las autoridades municipales puedan conceder, en uso de sus atribuciones legales, las correspondientes habilitaciones industriales.

El Certificado de Aptitud Ambiental será otorgado por la Autoridad de Aplicación en los casos de establecimientos calificados de tercera categoría según el artículo 15º, mientras que para los que sean calificados de primera y segunda categoría será otorgado por el propio Municipio.

Artículo 4º) Los parques industriales y toda otra forma de agrupación industrial que se constituya en la Provincia además de las obligaciones que correspondan a cada establecimiento, deberán contar también con el Certificado de Aptitud Ambiental expedido en todos los casos por la Autoridad de Aplicación en forma previa a cualquier tipo de habilitación municipal o provincial. Esa Certificación acreditará la aptitud de la zona elegida y la adecuación del tipo de industrias que podrán instalarse en el parque o



agrupamiento, según lo establezca la reglamentación; y el peticionante deberá presentar una Evaluación Ambiental en los términos que también se fijarán por vía reglamentaria. La misma obligación rige para la modificación o ampliación de los parques o agrupamientos existentes.

CAPÍTULO III - CLASIFICACIÓN DE LAS INDUSTRIAS

Artículo 15º) A los fines previstos en los artículos precedentes y de acuerdo a la índole del material que manipulen, elaboren o almacenen, a la calidad o cantidad de sus efluentes, al medio ambiente circundante y a las características de su funcionamiento e instalaciones, los establecimientos industriales se clasificarán en tres (3) categorías:

- a) Primera categoría, que incluirá aquellos establecimientos que se consideren inocuos porque su funcionamiento no constituye riesgo o molestia a la seguridad, salubridad o higiene de la población, ni ocasiona daños a sus bienes materiales ni al medio ambiente.
- b) Segunda categoría, que incluirá aquellos establecimientos que se consideran incómodos porque su funcionamiento constituye una molestia para la salubridad e higiene de la población u ocasiona daños a los bienes materiales y al medio ambiente.
- c) Tercera categoría, que incluirá aquellos establecimientos que se consideran peligrosos porque su funcionamiento constituye un riesgo para la seguridad, salubridad e higiene de la población u ocasiona daños graves a los bienes y al medio ambiente.

Artículo 16º) Los establecimientos pertenecientes a la primera categoría que empleen menos de cinco (5) personas como dotación total, incluyendo a todas las categorías laborales y a los propietarios, y que dispongan de una capacidad de generación inferior a los quince (15) HP, si bien deberán ajustarse a las exigencias de la presente ley, estarán exceptuados de obtener la previa Aptitud Ambiental y podrán solicitar la habilitación industrial con sólo brindar un informe bajo declaración jurada de condiciones de su ubicación y características de su funcionamiento en orden a no afectar al medio ambiente, al personal y a la población.



16.1.2 Marco Regulatorio Sobre Recurso Hídrico

Ley 5.965 Ley de Protección a las fuentes de provisión y a los cursos y cuerpos receptores de Agua y a la Atmósfera

ARTICULO 2º: Prohíbese a las reparticiones del Estado, entidades públicas y privadas y a los particulares; el envío de efluentes residuales sólidos, líquidos o gaseosos, de cualquier origen, a la atmósfera, a canalizaciones, acequias, arroyos, riachos, ríos y a toda otra fuente, curso o cuerpo receptor de agua, superficial o subterráneo, que signifique una degradación o desmedro del aire o de las aguas de la Provincia, sin previo tratamiento de depuración o neutralización que los convierta en inocuos e inofensivos para la salud de la población o que impida su efecto pernicioso en la atmósfera y la contaminación, perjuicios y obstrucciones en las fuentes, cursos o cuerpos de agua.

ARTICULO 3º- Queda expresamente prohibido el desagüe de líquidos residuales a la calzada. Solamente se permitirá la evacuación de las aguas de lluvia por los respectivos conductos pluviales.

16.1.3 Marco Regulatorio sobre Residuos

Residuos Sólidos Urbanos:

La Ley N° 13.592 regula la gestión integral de los residuos sólidos urbanos de la provincia de acuerdo con las normas establecidas en la Ley Nacional N°25.916 de presupuestos mínimos de protección ambiental para la gestión integral de residuos domiciliarios.

Residuos Peligrosos:

La Ley N° 11.720 regula la generación, manipulación, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final de residuos especiales en el territorio provincial. La misma y su Decreto reglamentario (806/97) definen como tipos de residuos especiales entre otros a “(aquellos) de naturaleza tal que directa o indirectamente representen un riesgo para la salud o el medio ambiente en general”. No se encuentran alcanzados por este régimen; los residuos que se usen como insumos reales y/o se constituyan en productos utilizados en otros procesos; los residuos patogénicos, domiciliarios, y



radioactivos. Las responsabilidades se encuentran a cargo de los generadores, transportistas y operadores de residuos peligrosos. El Art. N° 23 define como generador a toda persona física o jurídica, pública o privada que, como resultado de cualquier proceso, operación o actividad, produzca residuos calificados como especiales en los términos de la Ley N° 11.720. Por otro lado, la Resolución SPA 592/00 regula el almacenamiento de los residuos especiales en las propias instalaciones del establecimiento generador. En tal sentido, en sus disposiciones se fijan una serie de condiciones para realizar el almacenamiento interno transitorio, que se complementan con las establecidas en el Anexo VI del Decreto N° 806/97.

16.2 Anexo II – Marco regulatorio para la producción.

16.2.1 Código alimentario argentino (CAA) - Capítulo XIII Bebidas Fermentadas Cervezas

16.2.1.1 Artículo 1080

Res. GMC N° 14/01. Incorporada por Res. Conj. SPRyRS 67/2002 y SAGPyA 345/2002 del 16/12/2002.

REGLAMENTO TÉCNICO MERCOSUR DE PRODUCTOS DE CERVECERÍA.

1. DESCRIPCIÓN

1.1 Definiciones

1.1.1 Cerveza

Se entiende exclusivamente por cerveza la bebida resultante de fermentar, mediante levadura cervecera, al mosto de cebada malteada o de extracto de malta, sometido previamente a un proceso de cocción, adicionado de lúpulo. Una parte de la cebada malteada o de extracto de malta podrá ser reemplazada por adjuntos cerveceros.

La cerveza negra podrá ser azucarada.

La cerveza podrá ser adicionada de colorantes, saborizantes y aromatizantes.

1.1.2 Malta Líquida

Se entiende por malta líquida la bebida no alcohólica, resultante del mosto de cebada malteada o de



extracto de malta y agua potable, sometido previamente a un proceso de cocción, adicionada o no con lúpulo, coloreada o no con colorante caramelo, carbonatada o no. Una parte de la cebada malteada o de extracto de malta podrá ser reemplazada por adjuntos cerveceros.

1.1.3 Cebada Malteada o Malta

Se entiende exclusivamente por cebada malteada o malta al grano de cebada cervecera sometido a germinación parcial y posterior deshidratación y/o tostado en condiciones tecnológicas adecuadas.

Cualquier otro cereal sometido a un proceso de malteo deberá denominarse "malta de " seguido del nombre del cereal.

1.1.4 Extracto de Malta

Se entiende exclusivamente por extracto de malta al producto seco o de consistencia siruposa o pastosa, obtenido exclusivamente de malta o de cebada malteada.

1.1.5 Adjuntos cerveceros

Se entiende por adjuntos cerveceros a las materias primas que sustituyan parcialmente a la malta, o al extracto de malta en la elaboración de cerveza. Su empleo no podrá ser en su conjunto superior al 45% en relación al extracto primitivo.

Se consideran adjuntos cerveceros a la cebada cervecera y a los cereales, malteados o no, aptos para el consumo humano, a excepción de los productos definidos en los numerales, 1.1.3 y 1.1.4.

También se consideran adjuntos cerveceros a los almidones y azúcares de origen vegetal.

Cuando se trate de azúcares de origen vegetal distintos de los que provienen de cereales, la cantidad máxima de azúcar empleada en relación a su extracto primitivo deberá ser:

- a. cerveza clara, menor o igual al 10% en peso
- b. cerveza oscura, menor o igual al 25% en peso

1.1.6 Mosto

Es la solución en agua potable de carbohidratos, proteínas, sales minerales y demás compuestos resultantes de la degradación enzimática de la malta, con o sin adjuntos cerveceros, realizada mediante procesos tecnológicos adecuados.



1.1.7 Extracto primitivo u original

Es la cantidad de sustancias disueltas (extracto) del mosto que dio origen a la cerveza y se expresa en porcentaje (%) en peso.

1.2 Clasificación de Cervezas

1.2.1 Respecto al extracto primitivo

1.2.1.1 Cerveza liviana

Es la cerveza cuyo extracto primitivo es mayor o igual al 5% en peso y menor que 10,5% en peso.

Podrá denominarse "light", a la cerveza liviana cuando también cumpla con los requisitos a) y b)

a. Reducción de 25% del contenido de nutrientes y/o del valor energético con relación a una cerveza similar del mismo fabricante (misma marca) o del valor medio del contenido de tres cervezas similares conocidas, que sean producidas en la región.

b. Valor energético de la cerveza lista para el consumo: máximo de 35Kcal/100 ml.

1.2.1.2 Cerveza

Es la cerveza cuyo extracto primitivo es mayor o igual a 10,5% en peso, y es menor de 12,0% en peso.

1.2.1.3. Cerveza Extra

Es la cerveza cuyo extracto primitivo es mayor o igual a 12,0% en peso y menor o igual a 14,0% en peso.

1.2.1.4 Cerveza Fuerte

Es la cerveza cuyo extracto primitivo es mayor a 14,0% en peso.

1.2.2 Respecto al grado alcohólico

1.2.2.1 Cerveza sin alcohol

Se entiende por cerveza sin alcohol a la cerveza cuyo contenido alcohólico es inferior o igual a 0,5% en volumen (0,5% vol.).

1.2.2.2 Cerveza con alcohol o Cerveza

Es la cerveza cuyo contenido alcohólico es superior a 0,5% en volumen (0,5% vol.)



1.2.3 Respecto al color

1.2.3.1 Cerveza clara, blanca, rubia o Cerveza

Es la cerveza cuyo color es inferior a 20 unidades E.B.C. (European Brewery Convention).

1.2.3.2 Cerveza oscura o Cerveza negra

Es la cerveza cuyo color es igual o superior a 20 unidades E.B.C. (European Brewery Convention).

1.2.4 Respecto a la proporción de materias primas.

1.2.4.1 Cerveza

Es la cerveza elaborada a partir de un mosto cuyo extracto primitivo contiene un mínimo de 55% en peso de cebada malteada.

1.2.4.2 Cerveza 100% malta o de pura malta

Es la cerveza elaborada a partir de un mosto cuyo extracto primitivo proviene exclusivamente de cebada malteada.

1.2.4.3 Cerveza de ... (seguida del nombre del o de los cereales mayoritarios).

Es la cerveza elaborada a partir de un mosto cuyo extracto primitivo proviene mayoritariamente de adjuntos cerveceros. Podrá tener hasta un 80% en peso de la totalidad de los adjuntos cerveceros referido a su extracto primitivo (no menos del 20% en peso de malta). Cuando dos o más cereales aporten igual cantidad de extracto primitivo deben citarse todos ellos.

1.2.5 Respecto a otros ingredientes

1.2.5.1 Cerveza coloreada

Es la cerveza a la que se le ha adicionado colorante/ s aprobado/s en MERCOSUR, (exceptuando cuando se usa colorante caramelo para estandarizar la coloración, natural propia de la cerveza) para modificar las coloraciones propias naturales de la cerveza. Esta clasificación debe tener el mismo realce que las clasificaciones definidas en los numerales 1.2.1, 1.2.2 y 1.2.4 Ejemplo: CERVEZA DE ARROZ LIVIANA COLOREADA.



Las siguientes clasificaciones deben tener el mismo realce que las clasificaciones definidas en los numerales 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4 y 1.2.5.1.

1.2.5.2 Cerveza con ... (seguido del nombre del vegetal)

Es la cerveza a la que se le ha adicionado jugo y/o extracto de origen vegetal (referido a la concentración de jugo) hasta un máximo de 10% en volumen.

Ejemplo: cerveza de arroz LIVIANA con limón.

1.2.5.3. Cerveza sabor de ... (seguido del nombre del vegetal) o cerveza con aroma de (seguido del nombre del vegetal).

Es la cerveza a la que se le ha adicionado aroma/ s aprobado/s en MERCOSUR. Ejemplo: CERVEZA DE ARROZ LIVIANA CON AROMA DE LIMÓN.

1.2.5.4 Cerveza oscura o negra azucarada o Malzbier.

Es la cerveza oscura negra a la que se le ha adicionado azúcares de origen vegetal hasta, un máximo de 50% con relación al extracto primitivo (incluyendo los azúcares de origen vegetal empleados como adjuntos cerveceros), para conferirle sabor dulce.

1.3 Designación (denominación de venta)

1.3.1. Cerveza

Se designa con el nombre de cerveza a la bebida definida en el numeral 1.1.1. y que cumple con las características establecidas en los numerales 1.2.1.2., 1.2.2.2., 1.2.3.1 y 1.2.4.1.

1.3.2. Cerveza liviana y Cerveza Light.

Se designa con el nombre de cerveza light a la cerveza que cumple con las características establecidas en el numeral 1.2.1.1.

1.3.3. Cerveza extra

Para designar una cerveza como cerveza extra la misma deberá cumplir con las características establecidas en el numeral 1.2.1.3.



1.3.4. Cerveza fuerte.

Para designar una cerveza como cerveza fuerte, la misma deberá cumplir con las características establecidas en el numeral 1.2.1.4.

1.3.5. Cerveza sin alcohol.

Se designa con el nombre de cerveza sin alcohol, a la cerveza que cumple con las características establecidas en el numeral 1.2.2.1.

1.3.6. Cerveza oscura o Cerveza negra.

Se designa con el nombre de cerveza oscura o cerveza negra a la cerveza que cumple con las características establecidas en el numeral 1.2.3.2.

1.3.7. Cerveza 100% malta o de pura malta.

Se podrá designar con el nombre de cerveza 100% malta o de pura malta a la cerveza que cumple con las características establecidas en el numeral 1.2.4.2.

1.3.8. Cerveza de ... (seguido del nombre del adjunto cervecero mayoritario).

Se designa con el nombre de cerveza de ... (seguido del nombre del adjunto mayoritario) a la cerveza que cumple con las características establecidas en el numeral 1.2.4.3.

1.3.9. Cerveza (seguida de la clase definida en 1.2.1., 1.2.2. y 1.2.4.) coloreada.

Se designa con el nombre de cerveza ... coloreada a la cerveza que cumple con las características establecidas en el numeral 1.2.5.1. Ejemplo: Cerveza de Arroz Liviana Coloreada.

1.3.10. Cerveza (Seguida de la clase definida en 1.2.1., 1.2.2., 1.2.4. y 1.2.5.1.) con ... "seguida del nombre del vegetal).

Se designa con el nombre de cerveza ... con ... a la cerveza que cumple con las características establecidas en el numeral 1.2.5.2. Ejemplo: CERVEZA DE ARROZ LIVIANA CON LIMÓN COLOREADA

2.3.11 Cerveza (seguida de la clase definida en 1.2.1, 1.2.2, 1.2.4 y 1.2.5.1) sabor de ... (seguida del nombre del vegetal) o cerveza (seguida de la clase definida en 1.2.1, 1.2.2, 1.2.4 y 1.2.5.1) con aroma



de ... (seguida del nombre del vegetal).

Se designa con el nombre de cerveza ... sabor de ... o cerveza ... con aroma de... a la cerveza que cumple con las características establecidas en el numeral

1.2.5.3. Ejemplo: CERVEZA DE ARROZ LIVIANA CON AROMA DE LIMON COLOREADA.

1.3.12 Cerveza oscura o negra azucarada o Malzbier

Se designa con el nombre de cerveza oscura o negra azucarada o Malzbier a la cerveza que cumple con las características establecidas en el numeral 1.2.5.4

1.3.13 Malta líquida o malta

Se designa con el nombre de malta líquida o malta a la bebida que cumple con las características establecidas en el numeral 1.1.2

2. REFERENCIAS

2.1 Para los métodos analíticos se toman como referencia las normas:

ASBC: American Society of Brewing Chemists ACBC ASBC: American Society of Brewing Chemists.

EBC: European Brewery Convention.

3. COMPOSICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

3.1. Composición

1.1 Ingredientes obligatorios de la cerveza

3.1.1.1 Agua

El agua empleada en la elaboración de cerveza debe ser apta para el consumo humano.

3.1.1.2 Cebada malteada

Según definición del numeral 2.1.3

3.1.1.3 Lúpulo

Son los conos de la inflorescencia del *Humulus lupulus*, bajo su forma natural o industrializada,



aptos para el consumo humano.

3.1.1.4 Levadura de cerveza

Son microorganismos cuya función es fermentar el mosto.

3.1.2 Ingredientes opcionales de la cerveza

3.1.2.1 Extracto de malta

Según definición del numeral 1.1.4.

3.1.2.2. Adjuntos cerveceros

Son los mencionados en el numeral 1.1.5.

3.1.2.3 Jugo o extracto de fruta

Según lo definido en este Código.

3.1.2.4 Extractos o derivados

Son los extractos o derivados provenientes de los ingredientes obligatorios de la cerveza (numeral 3.1.1) y de la propia cerveza.

3.2 Requisitos

3.2.1 Características sensoriales

3.2.1.1 Aroma y sabor

Son los característicos y propios de la cerveza y de la malta líquida sin aromas y sabores extraños de acuerdo a su denominación de venta.

3.2.1.2 Aspecto

La cerveza debe presentar aspecto característico, siendo éste límpido o turbio, con o sin presencia de sedimentos, propios de la cerveza.

3.2.2 Características, físico-químicas

La cerveza debe responder a los parámetros determinantes de su clasificación respecto al extracto primitivo, grado alcohólico y color.



4 ADITIVOS Y COADYUVANTES DE TECNOLOGÍA

Se utilizarán los autorizados en este Código para la Cerveza.

5 CONTAMINANTES

Los contaminantes microbiológicos, los residuos de pesticidas y demás contaminantes orgánicos e inorgánicos no deben estar presentes en cantidades superiores a los límites establecidos en este Código.

6 HIGIENE

Las prácticas de higiene para la elaboración de productos de cervecería deben estar de acuerdo con lo establecido en este Código.

7 PESOS Y MEDIDAS

Se aplica lo establecido en este Código. 8

ROTULACIÓN

8.1 Consideraciones generales

La rotulación debe estar de acuerdo con lo establecido en el presente Código referente a Rotulación de Alimentos Envasados.

8.2 Consideraciones específicas

8.2.1 Es obligatoria la declaración del contenido alcohólico (a excepción de la cerveza sin alcohol y de la malta líquida) expresándolo en porcentaje en volumen (% vol.) con una tolerancia $\pm 0,5$ vol. En el caso de la cerveza sin alcohol se autoriza a realzar esta característica.

En la designación de venta para la rotulación se debe seguir el siguiente orden:

- a. Numeral 1.2.4 (respecto a la proporción de materia prima)
- b. Numeral 1.2.1 (respecto al extracto primitivo)
- c. Numeral 1.2.2 (respecto al grado alcohólico)
- d. Numeral 1.2.3 (respecto al color)
- c. Numeral 1.2.5. (respecto a otros ingredientes)



8.2.2 El eventual uso de colorante caramelo para la estandarización de la coloración típica de la cerveza definida en el numeral 1.2.3.1 no requerirá su declaración en el rótulo.

8.2.3 Se podrá emplear en el rotulado, denominaciones de fantasía acompañando a las denominaciones de venta descriptas en el numeral 1.3.

8.2.4 La denominación de venta correspondiente a las diferentes clasificaciones de cervezas debe tener el mismo realce y tamaño de letra

9 MÉTODOS DE ANÁLISIS

Los métodos de análisis de rutina para la determinación de extracto primitivo, grado alcohólico y color que se utilizan son los de las normas ASBC y para análisis de referencia se aplican los métodos analíticos EBC.

10 MÉTODOS DE MUESTREO

De acuerdo a lo establecido en el presente Código.

16.2.1.2 Artículo 1081

Res. GMC N° 14/01. Incorporada por Res. Conj. SPRyRS 67/2002 y SAGPyA 345/2002 del 16/12/2002.

REGLAMENTO TÉCNICO MERCOSUR DE PRODUCTOS DE CERVECERÍA.

En la elaboración de las cervezas, se autorizan y se prohíben determinadas prácticas según se expresa a continuación:

1. Prácticas permitidas:

- a) El agua potable a utilizar en el braceado podrá ser modificada únicamente en su pH y dureza previamente a su utilización.
- b) El tratamiento con sustancias tales como: tierra de infusorios, carbón activado, tanino albúmina, gelatina, bentonita, alginatos, gel de sílice y caseína. Se admite el uso de poliamidas autorizadas y



de polivinil polipirrolidona, siempre que los polímeros empleados respondan a las siguientes exigencias: no cederán más de 50 mg de productos solubles por kg en cada solvente cuando se mantenga en ebullición o reflujo durante tres horas en agua, ácido acético al 5% v/v y alcohol al 50% v/v.

c) La filtración con materias inocuas tales como papel, pasta de papel, celulosa, telas de algodón o fibras sintéticas, tierra de infusorios, perlita, carbón activado.

d) La adición de extracto de lúpulo a los mostos.

e) La adición de enzimas tales como amilasa, papaína, pepsina, gluconasas y amiloglucosidasas.

Las enzimas deben ser obtenidas por procesos que remuevan los organismos celulares vivos.

El agregado, como antioxidantes y estabilizantes, de ácidos ascórbico, isoascórbico, (eritórbito) o sus sales en la proporción máxima de 4 g x cada 100 litros.

g) El refuerzo de la coloración de las cervezas con colorante caramelo obtenido exclusivamente con azúcar refinado o dextrosa y con extractos de malta tostados.

h) La pasteurización o esterilización por medios físicos.

i) La carbonatación con anhídrido carbónico que responda a las exigencias del Artículo 1066 del presente Código.

j) El agregado de agua potable a fin de reducir el valor del extracto en el mosto original cuando se utilicen mostos concentrados en la elaboración.

k) (Res MSyAS N° 294 del 14/04/1999) El sulfitado por métodos autorizados, admitiéndose una cantidad máxima en el producto de 20 mg/l, expresado como SO₂.

2. Prácticas prohibidas:

a) Agregar cualquier tipo de alcohol, cualquiera sea su procedencia.

b) Usar saponinas u otras sustancias espumígenas no autorizadas expresamente.

c) Sustituir el lúpulo o sus derivados por otros principios amargos.

d) Adicionar agua fuera de las fábricas o plantas embotelladoras habilitadas.

e) Utilizar edulcorantes artificiales.

f) Utilizar estabilizantes químicos no autorizados expresamente.



g) Efectuar la estabilización/conservación biológica por medio de procesos químicos.

Artículo 1082 (Res. 2142, 05/09/1983)

Las cervezas deberán responder a las siguientes exigencias:

- a) Presentar aspecto límpido o ligeramente opalino, sin sedimento apreciable.
- b) La turbidez no será mayor a 3 unidades de formazina.
- c) Acidez total expresada como ácido láctico: no deberá exceder de 3 por ciento p/p referido al extracto del mosto original.
- d) Acidez volátil expresada como ácido acético: no deberá ser superior a 0,5% p/p referido al extracto del mosto original.
- e) Glicerina: no deberá exceder de 3% p/p referido al extracto del mosto original.
- f) Anhídrido fosfórico (P_2O_5) y nitrógeno total: mín. 0,40% p/p referido al extracto del mosto original para cada uno en el caso de las cervezas genuinas. Para el resto se admitirá un mín. de 0,35% p/p.
- g) pH: deberá estar comprendido entre 4 y 5. En el caso de las cervezas sin alcohol y de malta líquida el valor máximo podrá ser 5,5.
- h) Dióxido de carbono: deberá ser superior a 0,3% p/p.
- i) Extracto primitivo (Ep) o extracto en el mosto original (calculado): debe corresponder a los límites fijados en el Artículo 1080 para cada tipo.

Se obtendrá empleando la siguiente fórmula:

$$Ep = \frac{(2,0665 \times A + E) \times 100}{1,0665 \times A + 100}$$

donde:

A = % de alcohol p/p

E = Extracto seco por ciento p/p



- a) Grado de fermentación: no deberá ser inferior a 46%.

Esta disposición no rige para las maltas ni para las cervezas sin alcohol. Se calculará con la siguiente expresión:

$$\frac{E_p - E \times 100}{E_p}$$

E_p

16.2.1.3 Artículo 1082 bis: (Res. Conj. SPReI 5 E/2017 y SAV 5 E/2017)

Podrá incluirse la leyenda ‘Elaboración Artesanal’ en el rótulo de aquella cerveza que cumpla con las siguientes exigencias:

- a) Que no utilice en su producción aditivos alimentarios; y
- b) Que se encuentre adicionada únicamente con ingredientes naturales; y
- c) Que la elaboración sea de manera manual o semiautomática; y
- d) Que en el caso que se le agregue jugos o extractos de frutas, éstos sean previamente pasteurizados.

A la cerveza que se comercialice con la leyenda ‘Elaboración Artesanal’ no se le aplicará el parámetro de turbidez establecido en el artículo 1082 inciso b). Se permitirá el uso del gas autorizado en el artículo 1067.

16.2.1.4 Artículo 1083 (Res. Conj. SPRyRS 67/2002 y SAGPyA 345/2002 del 16/12/2002).

Las cervezas y productos de cervecería deberán ser envasados en recipientes bromatológicamente aptos de vidrio, hojalata, aluminio, acero inoxidable u otros autorizados por la autoridad sanitaria nacional.

Los productos a granel para venta al detalle en el lugar de expendio, se envasarán en barriles de madera inodora revestida de compuestos resinosos, píceos o sintéticos, libres de sustancias nocivas, que no cedan olor, sabor ni coloración al producto, o de acero inoxidable o aluminio convenientemente tratado para no alterar el contenido.

Todos los recipientes, tuberías, robinetes y cualquier otro elemento en contacto con la cerveza



deberán encontrarse en perfectas condiciones de higiene.

16.2.1.5 Artículo 1084

Con la denominación de Hidromel o Aguamiel, se entiende la bebida procedente de la fermentación alcohólica de cocimiento de miel diluida en agua potable.

1. Con la denominación de Hidromel compuesto o Hidromel de frutas, se entiende el producto obtenido por la fermentación alcohólica de un cocimiento de miel agua potable y lúpulo, adicionado de zumos de frutas (Hidromel de frutas). Cuando se adicionen aromas sintéticos se las denominará:

Hidromel con sabor a...

2. Los calificativos de: Seco, dulce, espumoso y gasificado quedan reservados para los Hidromeles además de responder a las definiciones anteriores, se caracterizan por un contenido variable de azúcar (Tipo dulce y Tipo seco) y por su efervescencia propia (Tipo espumoso) o proporcionada artificialmente (Tipo gasificado).

3. Decláranse operaciones permitidas en los Hidromeles las siguientes:

- a) La adición de ácido cítrico, láctico o tartárico hasta la dosis máxima total de 250 g por hectolitro, y la de bitartrato de potasio, hasta la dosis máxima de 25 g por hectolitro.
- b) El empleo de levaduras seleccionadas y la adición de fosfato de amonio cristalizado puro, y fosfato bicálcico puro en la medida indispensable para permitir una fermentación regular.
- c) El uso de clarificantes puros como ser: albúmina, caseína, gelatina, cola de pescado y la adición de tanino en la medida indispensable para efectuar la clarificación.
- d) La coloración con caramelo y el tratamiento con anhídrido sulfuroso o con bisulfitos alcalinos puros, siempre que el hidromel no retenga más de 150 partes por millón de anhídrido sulfuroso total.
- e) La incorporación de gas carbónico apto para el uso a que se destina.

4. Se consideran ineptos para el consumo:

- a) Los hidromieles que presenten caracteres anormales o se hallen alterados.
- b) Los elaborados con soluciones de sacarosa o dextrosa, o con otros productos azucarados autorizados.
- c) Los preparados con mieles en contravención al presente.
- d) Los que presenten una acidez volátil expresada en ácido acético superior a 2,5% o contengan más de 150 partes por millón de anhídrido sulfuroso total.



- e) Los que contengan sustancias conservadoras, colorantes y esencias prohibidas y extrañas.

16.2.2 Resolución Conjunta 5-E/2017

Ciudad de Buenos Aires, 27/01/2017

VISTO el Expediente N° 1-0047-2110-4317-13-2 del Registro de esta ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGÍA MÉDICA; y

CONSIDERANDO:

Que el EX MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA, en conjunto con el Proyecto de Asistencia Integral para el Agregado de Valor en Agroalimentos (PROCAL), llevó adelante un proyecto de Asistencia Integral al Sector Cervecerero.

Que en dicho contexto se detectó la necesidad de incorporar al Código Alimentario Argentino (CAA) requisitos específicos para que los rótulos de las cervezas puedan utilizar la leyenda “elaboración artesanal”, en aquellos productos que posean determinadas particularidades productivas, escala de producción y demás cualidades intrínsecas.

Que resulta necesario establecer un criterio unívoco para la aprobación y utilización de dicha leyenda. Que el sector cervecero tiene un gran potencial en cuanto a capacidad de producción y mano de obra a emplear en la elaboración de la cerveza y los servicios conexos y, en ese contexto, resulta conveniente arbitrar las medidas necesarias para favorecer su posicionamiento y desarrollo.

Que la COMISIÓN NACIONAL DE ALIMENTOS (CONAL) ha intervenido, expidiéndose favorablemente.

Que los Servicios Jurídicos Permanentes de los Organismos involucrados han tomado la intervención



de su competencia.

Que se actúa en virtud de las facultades conferidas por el Decreto N° 815/99.

Por ello,

EL SECRETARIO DE POLÍTICAS, REGULACIÓN E INSTITUTOS Y EL SECRETARIO DE AGREGADO DE VALOR RESUELVEN:

ARTÍCULO 1° — Incorpórase al Código Alimentario Argentino el artículo 1082 bis, el que quedará redactado de la siguiente manera: “Podrá incluirse la leyenda ‘Elaboración Artesanal’ en el rótulo de aquella cerveza que cumpla con las siguientes exigencias:

- a) Que no utilice en su producción aditivos alimentarios; y
 - b) Que se encuentre adicionada únicamente con ingredientes naturales; y
 - c) Que la elaboración sea de manera manual o semiautomática; y
 - d) Que en el caso que se le agregue jugos o extractos de frutas, éstos sean previamente pasteurizados.
- A la cerveza que se comercialice con la leyenda “Elaboración Artesanal” no se le aplicará el parámetro de turbidez establecido en el artículo 1082 inciso b). Se permitirá el uso del gas autorizado en el artículo 1067.”

ARTÍCULO 2° — La presente resolución conjunta entrará en vigencia a partir del día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial.

ARTÍCULO 3° — Regístrese, comuníquese a quienes corresponda. Dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial para su Publicación. Cumplido, archívese. — Eduardo Munin. — Nestor Eduardo Roulet.



16.3 Anexo III – Información recopilada de fuentes primarias

16.3.1 Maquinaria instalada

En el recorrido se tomó nota de las herramientas, maquinarias y demás elementos necesarios para la elaboración de la cerveza:

Maquinaria
barriles
brewhouse
fermentador 13000
madurador 11.000
limpia barriles
llena barriles
camara frio
mangueras
cip station
chiller
bombas
filtro diatomeas

16.3.2 Procesos productivos identificados

Los procesos productivos identificados se detallan a continuación, no hay responsables específicos para ninguna de las tareas, todas son realizadas por el personal de forma indistinta.

Sector	Tarea
Materia prima	Descarga
	Movimiento
Control de Calidad	
Cocción	Dosificación + Configuración de maquinaria
	Limpieza
	Supervisión
Fermentación	Configuración
	Limpieza
	Supervisión
Embotelladora	Configuración
	Operación
Embarriladora	Configuración
	Operación
Barriles Vacíos	Descarga
	Limpieza

16.3.3 Organigrama

El organigrama vigente al momento de las visitas es el de la Figura 29 tal como se especificó en el plan de recursos humanos:

