

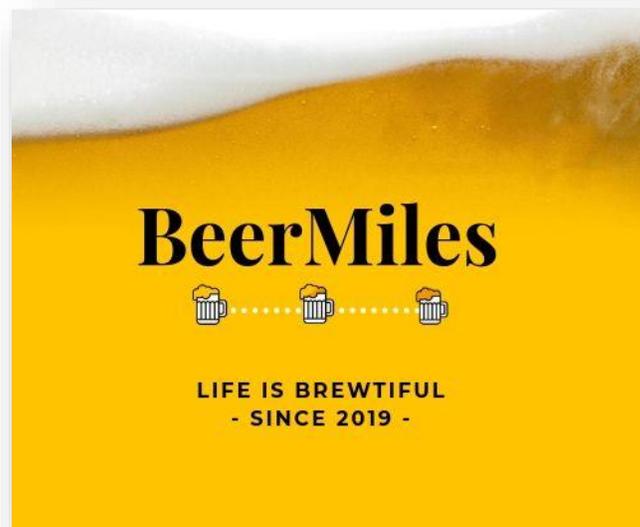


Business School

MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Gabriel Castiñeira de Achaval
N° de legajo 1087789
MBAE68

Plan de negocios de una Aplicación para dispositivos móviles:
programa de fidelización “BeerMiles” para Cervecerías Artesanales

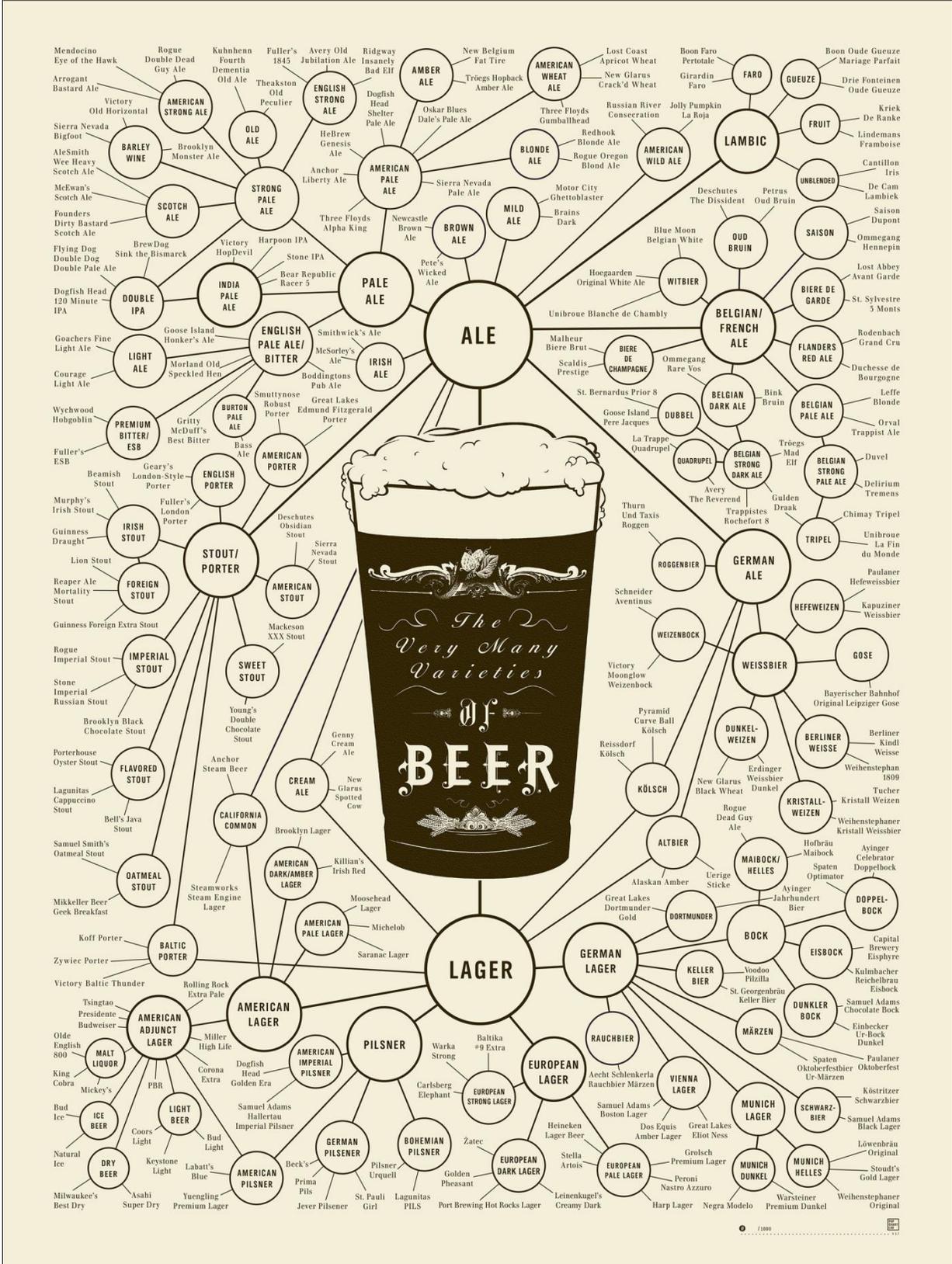


Director: Lic. Santiago Clerici

Trabajo Práctico Final
1 de Octubre de 2019

Índice

1	Resumen Ejecutivo	4
2	Aspectos Generales.....	5
2.1	Objetivo general	6
2.2	Objetivos específicos.....	6
2.3	Ventaja competitiva y propuesta de valor.....	6
2.4	Misión	8
2.5	Visión.....	8
2.6	Canvas	9
2.7	Organigrama.....	10
2.8	¿Qué es una Startup?	13
3	Análisis de Mercado.....	15
3.1	La cerveza artesanal	15
3.2	Los programas de fidelidad en las aerolíneas.....	17
3.3	El mercado de la cerveza artesanal en la Argentina	19
3.4	Análisis de la competencia	22
3.5	PESTEL y FODA	27
3.6	Demanda Potencial	29
3.7	Estrategia de Marketing.....	32
4	Análisis de las Operaciones.....	35
4.1	Análisis y diseño de la aplicación	35
4.2	Detalle de las secciones de la aplicación	38
4.3	Desarrollo de la aplicación	41
4.4	Mantenimiento de la aplicación	43
4.5	Atención al cliente	43
5	Análisis económico y financiero.....	44
5.1	Estudio de la inversión	44
5.2	Flujo de caja	46
5.2.1	Otros escenarios	48
6	Conclusiones	52
7	Bibliografía.....	53



1 Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo comprende un plan de negocios para la creación de una startup que desarrollará una aplicación móvil denominada *BeerMiles*. La misma pretende ser el primer sistema de fidelización de clientes para el mercado de la cerveza artesanal combinado un sistema de comanda electrónica, un amplio programa de beneficios, recompensas y turismo temático.

El mismo, se desarrolla en el marco del trabajo final de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

Con la intención de dilucidar los potenciales beneficios, riesgos y por consiguiente su éxito y fracaso es que se lleva a cabo este estudio mostrando los distintos aspectos comerciales, operativos, financieros y estratégicos.

“Lo móvil es el futuro de todo” expresa Josh Steimle experto en marketing digital para emprendedores y Jefe de Marketing (CMO¹) para MWI. Los días de uso de una computadora de escritorio quedaran para los expertos o los rezagados del proceso de adaptación del desarrollo tecnológico, el resto de los mortales usará un teléfono inteligente y ninguna otra cosa. Si las compañías o los negocios no poseen una estrategia móvil quedarán fuera del mercado, esto afecta a cualquiera que intente vender algo (incluso una pequeña compañía de ladrillos)².

El actual mercado argentino de cerveza es altamente competitivo, con una oferta muy variada desde los grandes actores industriales hasta el auge de las micro cervecerías, un nicho de mercado que no para de crecer y se encuentre en consolidación. Nuestra tradición agrícola en lo que respecta a la producción de cebada (principal insumo para la producción de cerveza) constituye una ventaja competitiva clave, y a esto, cabe agregar, la reciente creación de establecimientos que proveen lúpulo y levaduras otros dos insumos básicos de la industria.

¹ Chief Marketing Officer o Director de Marketing

² STEIMLE, Josh. *Mobile Is The Future Of Everything*. EN: *Forbes* (12 de Febrero). [Nueva York]: *Forbes*, 2014

2 Aspectos Generales

La oferta de cervezas artesanales en la Republica Argentina y en especial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se encuentra atomizada; desde una oferta amplia de micro cervecerías, pubs, bares ocultos (*speakeasy*), centros de recarga de *growlers* (botellones de vidrio de hasta 2 litros), expendio de cerveza artesanal al paso, diversos festivales gourmet (Masticar, Feca, Food Fest BA, Buenos Aires Market, Bocas Abiertas entre otros) hasta llegar a distintos bares con ofertas gastronómicas que brindan maridajes (árabe, asiática, belga, italiana, americana, etc.) con cerveza artesanal.

Es por esto que “BeerMiles” pretende ser el primer programa de fidelización para clientes de cerveza artesanal, combinado tecnología de vanguardia basándose en los ya conocidos programas de viajero frecuente de las aerolíneas.

Con el propósito de premiar el comportamiento de los clientes se desarrollará una aplicación para android y iOS mediante la cual el cliente gastando una “x” cantidad de pesos equivaldrá a una milla³ que posibilitará a los mismos obtener descuentos en bebidas, comidas, y numerosas promociones que se vayan agregando al programa. Por otro lado los usuarios dueños de cervecería podrán monitorear los gustos de sus consumidores, obtener métricas, datos demográficos, lanzar campañas a través de la aplicación con el objetivo de mantener la lealtad de los clientes, pieza clave en el rendimiento de una empresa. Asimismo, los clientes podrán realizar críticas y puntuaciones de la atención recibida en el local y recomendaciones a sus amigos y conocidos y abonar sus consumos utilizando la integración con MercadoPago.

Finalmente, entre los 100 clientes que más consumos registrados al año (más consumos significará más chances de ganar) tengan en la aplicación, se sorteará una estadía para dos personas en diferentes destinos cerveceros en la Argentina: Oktoberfest en Villa General Belgrano, Festival de Cerveza Artesanal en Rosario, Bariloche Refugio Patagonia Hostel y recorrido por la fábrica de Berlina y por último,

³ La tasa de conversión de x pesos gastados vs 1 Beer Mile se irá actualizando conforme a la variación del IPC publicado por el INDEC. En sus inicios se establecerá la tasa a 30 ARS = 1 BM pudiendo esta sufrir modificaciones si se presentase un contexto altamente inflacionario.

OnTap Beed & Beer Hostel en las playas de Mar del Plata⁴. Cabe aclarar que los usuarios también podrán comprar estos paquetes en la aplicación a través del uso de sus millas (siendo estos premios lo de más alto valor).

2.1 Objetivo general

Diseñar una solución móvil para fidelizar clientes en cervecerías artesanales. El mismo, se desarrolla en el marco del trabajo final de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

2.2 Objetivos específicos

- Definir una propuesta de valor diferencial para una oferta de establecimientos atomizada con servicios similares
- Analizar el mercado actual Argentino de cerveza artesanal e identificar demanda potencial
- Desarrollar una aplicación que brinde mayor eficiencia en la gestión del negocio cervecero
- Especificar los distintos módulos de la aplicación y sus funcionalidades

2.3 Ventaja competitiva y propuesta de valor

Entre 2016 y 2018 los locales de cerveza artesanal crecieron alrededor de un 180% representando esto una oferta amplia de más de 600 cervecerías sólo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De este modo, según datos de la Agencia Gubernamental de Control (AGC) de cada dos bares que se inauguran en la ciudad, uno corresponde al rubro de micro cervecería urbana⁵.

El desafío actual de estos nuevos emprendimientos es como diferenciarse de la competencia y en esto es clave destacar el nivel de servicio y calidad del producto ofrecido. En los últimos años se destaca una enorme apertura de bares en serie réplicas de modelos exitosos: recarga de botellones, cerveza artesanal al paso, diseño

⁴ Esta lista no pretende ser exhaustiva sino que por el contrario se irá actualizando para ofrecer mayores destinos cerveceros en el país

⁵ VALLEJOS, Soledad. Palermo, San Telmo y Caballito, los barrios más cerveceros. EN: La Nación (5 de Agosto). Buenos Aires : La Nación, 2018.

industrial de los locales, iluminación con lámparas de filamento, múltiple oferta de cervezas de distintos micro emprendedores sin contar con ninguna marca fija (las llamadas así cervezas de pizarra, cuando se agota el barril de un estilo se cambia por el de otro productor pudiendo variar el mismo y por consiguiente, su amargor, graduación alcohólica, etc.), maridaje con hamburguesas, panchos, picada, una carta simple de oferta gastronómica con algunas opciones incluso para celíacos o vegetarianos. Esto conlleva a una fase de amesetamiento y escasa variedad ya que las propuestas empiezan a ser todas muy parecidas.

Siendo este un escenario de atomización de la oferta, con algunos actores destacados en la escena (Antares, Berlina, OnTap, Cervelar, Rabieta, La Birrería, etc), escasa lealtad de los clientes, poca variedad ya que modelos tienden a copiarse unos a otros, BeerMiles entra en escena con una propuesta innovadora buscando ayudar a todos aquellos cerveceros que quieran mejorar la lealtad de sus clientes, entenderlos (que estilos prefieren, que días son los que más frecuentan, que gustos de comida buscan maridar con sus bebidas, que opinan del servicio y el local), incrementando el rendimiento operativo a través de una comanda electrónica, potenciando sus ventas con una poderosa herramienta de marketing que les permita lanzar campañas online y programas de descuentos y beneficios. A los usuarios consumidores, les permitirá evaluar el servicio recibido con puntuación de 1 a 5 estrellas, agregar comentarios, recomendaciones, acumular puntos por sus consumos pudiendo canjearlos por distintos productos en toda la red del programa y abonarlos con la integración de MercadoPago.

La sustentabilidad del negocio funcionará a través del “ciclo de refuerzo vendedor usuario” (Vendor/User Reinforcement Cycle). En este modelo, la cervecería introduce al usuario potencial la aplicación, este baja la aplicación y obtiene puntos (millas) extra si la recomienda a sus conocidos y amigos. El resultado, el establecimiento difícilmente cambie a una aplicación competidora ya que sus clientes deberían hacerlo también. Por otra parte, estos mismos usuarios frecuentan otras cervecerías de la competencia que decide integrarse en la red de fidelización para atraer más clientes, esto a su vez lleva a que consumidores que no tenían esta herramienta la descarguen también. El

crecimiento viral es conducido por la conveniencia de los clientes y por los dueños de las cervecerías que buscan incrementar sus ventas y mantener a su clientela⁶.

2.4 Misión

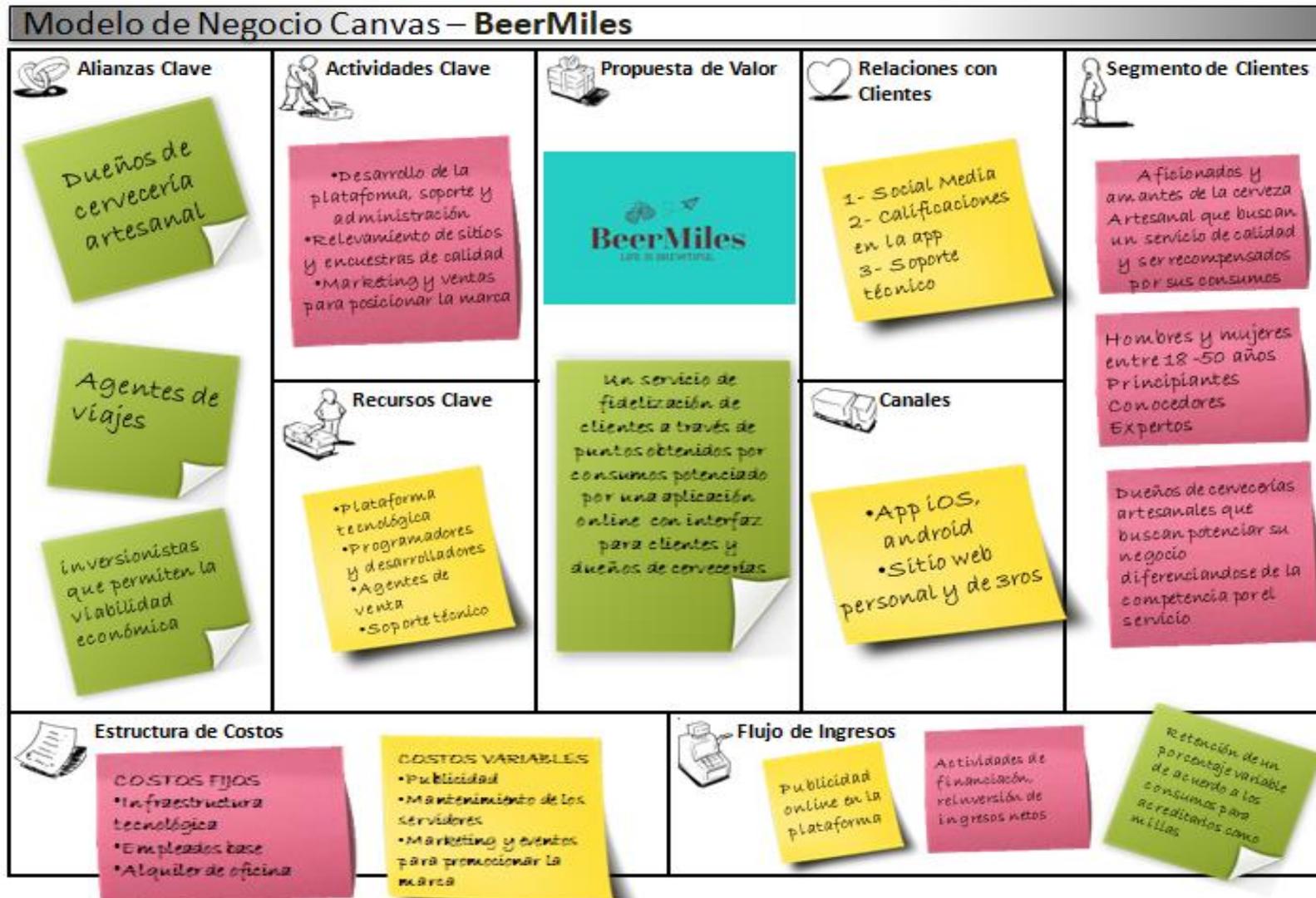
Dar a conocer las bondades de la cerveza artesanal brindando un excelente trato al cliente con tecnología de vanguardia, simple y fácil de usar.

2.5 Visión

Ser el mayor programa de fidelidad para los clientes que aman la cerveza artesanal, buscando que conozcas no sólo sus gustos sabores y notas sino también regiones, lugares creando los mejores recuerdos, *life is brewtiful*.

⁶ WASHAM, Zachary T. PubHub: A Mobile Application Business Plan (Tesis de Finanzas) Fayetteville : University of Arkansas, Fayetteville, 2015.

2.6 Canvas



2.7 Organigrama

La organización estará constituida bajo la forma legal de una sociedad de responsabilidad limitada siendo su nombre BeerMiles S.R.L. Como su nombre lo indica, la misma estará limitada al capital aportado por sus socios. Este tipo de forma de asociación se define como de carácter comercial, con capital mínimo, dividido en cuotas que pueden transferirse en determinadas condiciones, sin que esto signifique que puedan ser representadas por títulos negociables, y en las que los socios, cuyo número no puede exceder de un máximo determinado (hasta cincuenta), responden económicamente también hasta cierto límite. La administración de la sociedad puede ser encomendada a cualquiera de los socios⁷.

La forma de constituirlo es a través de la presentación de los documentos correspondientes ante la Inspección General de Justicia (IGJ)⁸

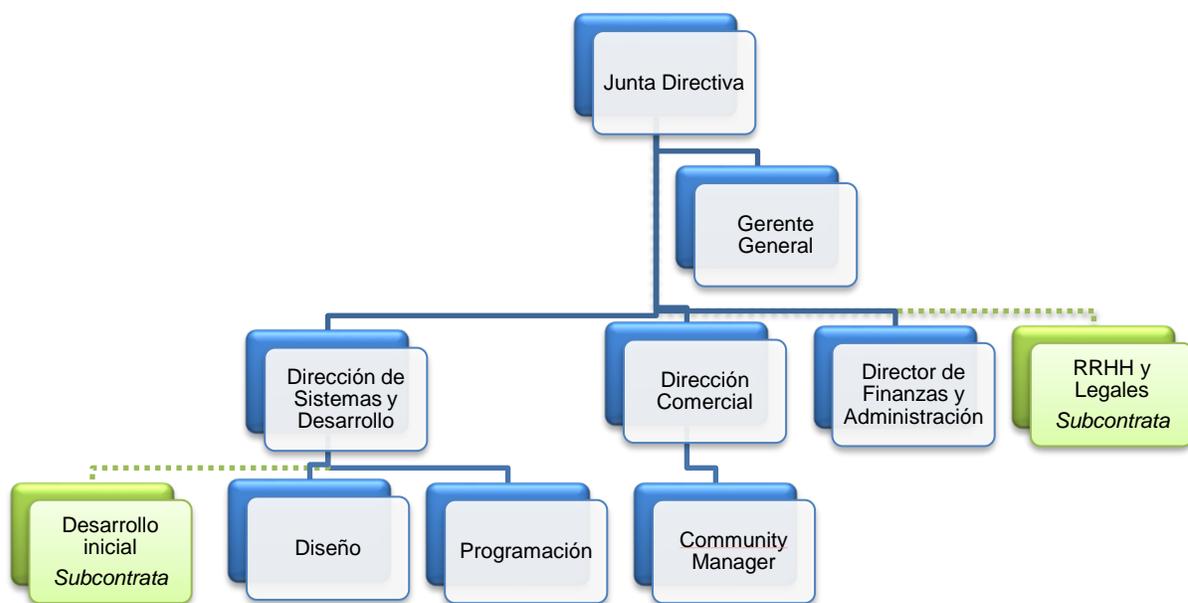
En una primera fase a la que denominaremos *startup*, la empresa estará conformada por un reducido número de individuos siendo necesario, la subcontratación de ciertas funciones de programación y desarrollo. Este concepto será explicado en la siguiente sección aunque de todos modos, podemos decir que se trata de un modelo de negocios escalable en el tiempo, es decir, una gran empresa en su etapa temprana que crecerá de manera exponencial de la mano de tecnologías digitales (Dorantes, 2018).

Como lo indica la figura de la página siguiente, se dividirá en tres áreas principales subcontratando las funciones de legales y la de recursos humanos, esta última encargada de la selección y contratación del nuevo personal a medida que la empresa vaya expandiéndose. La organización será presidida por un organismo colegiado (Asamblea de Socios) que supervisará las funciones del Gerente Fundador y tomará las decisiones más importantes en cuanto a definición de la estrategia y objetivos de crecimiento, por último, evaluará el desempeño del Gerente General en su ejecución y cumplimiento.

⁷ (2018, 02). Sociedad De Responsabilidad Limitada argentina.leyderecho.org Consultado el 24 de Marzo, 2019, en <https://argentina.leyderecho.org/sociedad-de-responsabilidad-limitada/>

⁸ <http://www.jus.gob.ar/igj>

No pretendemos dar una definición exhaustiva de las funciones ya que las mismas irán siendo moldeadas con el paso del tiempo, con la aparición de nuevos productos, con el crecimiento y la consiguiente necesidad de división de tareas. Es por esto, que confiamos en una cultura flexible y abierta a pesar de que se definan líneas de reportes para mayor claridad en la organización y hacia afuera, para que nuestros proveedores puedan saber a quién dirigirse y donde la comunicación sea clara y precisa.



Reunión de Socios: conformada por cuatro miembros el Gerente General y los Jefes de cada división que serán los encargados de la gestión y gobierno por su cercanía y confianza en esta primera fase de *startup*. Sus funciones serán la de definir la estrategia y objetivos de la empresa, la frecuencia de sus reuniones será semanal y se tratará (en la medida de lo posible) de tomar las decisiones por consenso, en caso de no llegar a un acuerdo bastará con el voto afirmativo de tres miembros y en caso de estancarse la decisión el voto del Gerente General contará como doble. Se tratarán distintos tópicos siendo los de mayor relevancia la estrategia de la empresa,

posicionamiento de marca, análisis de mercado y la competencia, potenciales nuevos mercados y productos y seguimiento de la ejecución de los objetivos estratégicos.

Gerente General: es el representante de la empresa, define y supervisa el plan de operaciones y ejecuta la estrategia definida por la Junta. Realiza y revisa las estimaciones de ventas anuales apoyado por la División Comercial, aprueba las campañas de marketing, se encarga de gestionar nuevos inversores, supervisa los estudios de mercado, los balances de las cuentas, gestión bancaria y supervisa la política de recursos humanos y las actividades subcontratadas.

División de Sistemas y Desarrollo: se encarga de la elaboración, supervisión y ejecución del plan de programación y diseño de la aplicación (análisis y definición de requerimientos). En una primera fase el desarrollo inicial será tercerizado (ver pág. 40) para luego, a medida que se vaya avanzando en la curva de aprendizaje, poder replicar y mejorarlo internamente en las versiones subsiguientes.

La misma, tendrá a su cargo un diseñador y programador y se prevé que este departamento tenga un gran crecimiento a medida que la herramienta se vaya complejizando y que los usuarios demanden más funciones. Asimismo, se encargará de que la aplicación cumpla con los más altos estándares de seguridad establecidos por la empresa, y que las entregas de los módulos y ambientes sean entregados en tiempo y forma a los clientes. Tendrá también funciones de análisis de *Big Data* es decir, encargados del análisis del enorme número de datos que ingresará al sistema para luego formular reportes que le permitan al usuario final tomar decisiones de negocio.

División Comercial: sus funciones serán la de búsqueda de ingresos a la empresa, clave para su funcionamiento diario, crecimiento y expansión. Buscará posicionar la marca en redes sociales a través de un *Community Manager* (Instagram, Facebook, Twitter, Snapchat, entre otros) generando conciencia de su uso y buscando que mayores usuarios ingresen a la plataforma y la usen activamente. Otra de las funciones que tendrá este gestor de comunidad electrónica será la de responderá los mensajes

de los usuarios, tanto sugerencias como reclamos en tiempo y forma cuidando siempre la imagen de la empresa.

Esta gestionará las campañas *push*, es decir, todos los mensajes que aparezcan en la aplicación que *empujen* al usuario a utilizarla y gestionar sus consumos en la misma como así también los dueños de cervecería que busquen mayores rendimientos. Realizará seguimiento de nuevas tendencias, venta de espacios publicitarios y búsqueda de sponsors como así también, el contacto con las cervecerías procurando que un mayor caudal de las mismas se incorpore como miembros activos de la herramienta.

División de Finanzas y Administración: entre sus funciones tendrá la de hacer el seguimiento de las cuentas contables de la empresa, de pérdidas y ganancias, optimización de los recursos, gestión de pedidos, pagos y cobros, gestión bancaria, desarrollar la planificación financiera y un rol clave en la gestión de cartera de inversión ayudando a diversificar los negocios con parte de los ingresos operativos. Finalmente, se encargará de buscar alternativas de financiamiento.

RRHH y Legales: las actividades de búsqueda de candidatos idóneos, entrevistas y posterior contratación, gestión de remuneraciones como así también la de capacitación se tercerizarán buscando favorecer el crecimiento de la empresa al no crear un organigrama sumamente rígido. Se tiende a la flexibilidad buscando ajustarse a los patrones de la demanda. Finalmente, la asesoría legal también se subcontratará, buscando un estudio de abogados experto en economía digital, propiedad intelectual y seguridad informática.

2.8 ¿Qué es una Startup?

Anteriormente mencionamos el concepto de que nuestra organización adoptaría la forma de una Startup, ¿pero qué significa realmente este concepto? En el mundo de los negocios el concepto refiere a toda aquella organización que adopta la forma de empresa emergente buscando desarrollar un nuevo negocio basándose en ideas que se encuentran en sus fases iniciales o en construcción muchas veces apoyadas en la

tecnología de la información. Una vez que la empresa ya se ha constituido y pisa sobre bases sólidas dejará de llamarse Startup (Uber, Facebook, Instagram, Google, todas ellas fueron en su momento este tipo de empresa emergente).

Como segundo aspecto, puede detectarse la escalabilidad del proyecto, son compañías que tienen gran crecimiento potencial apoyado en la tecnología como medio de distribución masiva de su producto o servicio. Esta última cualidad denota la tercera característica: su crecimiento exponencial. Deben tener una enorme capacidad de adquirir usuarios con medios de distribución que les permitan llegar cada vez más a mayores clientes y con canales de venta no lineales (de gran participación de los consumidores en la vida de la marca).

En resumen, estas empresas poseen un alto componente tecnológico, un gran potencial de crecimiento y están basadas en una idea innovadora que sobresale en lo que el mercado ofrece en un momento dado, están enfocadas en un problema y entender todo lo relacionado al mismo ofreciendo una solución flexible y adaptable a los usuarios.

El componente económico asociado a su creación supone un gran cambio en relación a las empresas tradicionales. Siendo los costos de desarrollo iniciales bajos, las necesidades de financiación se ven reducidas.

Alguno de los actores principales que cuentan para solventar sus proyectos son:

FFF (Family, Friends and Fools) ó familia, amigos y tontos: son una pieza fundamental en la creación de estas empresas ya que son aquellos a los cuáles los incipientes empresarios acudirán en primera instancia por su cercanía sentimental. En esta fase inicial, aportarán un capital, si bien reducido, clave para apoyar el comienzo ya que la idea es demasiado vaga cómo para que alguien externo se anime a invertir.

Business Angels ó Ángeles de negocios: son personas particulares que deciden apoyar el proyecto invirtiendo su propio dinero para involucrarse en un nuevo negocio.

Este involucramiento va más allá del monetario como por ejemplo experiencia de gestión, contactos, conocimiento técnico, del rubro, etc.

Seed Capital ó Capital Semilla: suele aparecer en una fase temprana del ciclo de financiamiento en la cual todavía no genera beneficios tangibles. Más semillas significaran más posibilidades de crecimiento, por otra parte, los inversores no están mirando la rentabilidad actual sino el potencial que tiene la idea innovadora y el equipo que la lidera.

Venture Capital o Capital de Riesgo: estos actores aparecen en una etapa más avanzada de la compañía pero cuando esta todavía sigue siendo un riesgo. Son fondos especializados de inversión que aportan cantidades mucho mayores que las anteriores divididas en rondas garantizando que la empresa no se quede sin dinero en caso de requerirlo.

Private Equity o Fondos de Capital Privado: reservados para empresas ya consolidadas que necesitan de una gran inversión para lograr un salto importante en su negocio. Son fondos de capital que invierten directamente en compañías privadas en los cuales los inversores son grandes instituciones que buscan rentabilidad comprando el paquete mayoritario de acciones de una sociedad obteniendo ganancias en las operaciones.

3 Análisis de Mercado

3.1 La cerveza artesanal

La Real Academia española define a la cerveza como *Bebida alcohólica hecha con granos germinados de cebada u otros cereales fermentados en agua, y aromatizada con lúpulo, boj, casia, etc.*⁹.

Se obtiene mediante el resultado de fermentar en agua, levaduras, almidón de granos de cebada u otros cereales y se aromatiza con lúpulo (*Humulus Lupulus*). Este último

⁹ **Real Academia Española.** (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

componente se utiliza para hacer de equilibrante al efecto dulce de la malta de cebada. En su producción, la malta se macera con agua caliente para producir un mosto (harina molida de malta). Asimismo, el lúpulo evita que la espuma de la cerveza sea inestable ayudando a mantenerla fresca y estimulando el apetito al tomarla.

El IBU que significa Unidad Internacional de Amargor (ó International Bittering Unit por sus siglas en inglés) se usa para calcular el nivel de amargor de la cerveza. En palabras más técnicas, mide la cantidad de alfa-ácidos isomerizados (los isohumulones) durante el hervido de mosto, compuesto químico que se encuentra en el lúpulo y le otorga las características amargas que podemos evidenciar en esta bebida (Artesana, 2016).

Es importante aquí definir el concepto de cerveza artesanal que será nuestro mercado donde BeerMiles basará sus operaciones: la misma, se caracteriza por no utilizar aditivos ni preservantes de ningún tipo fuera de los ingredientes esenciales para su fabricación (malta, cereales, lúpulo, levadura, agua, frutas y especias). Son producidas a baja escala y con materia prima de calidad, respetando los procesos naturales de elaboración. Generalmente, se admite una diversa gama de sabores y estilos (Palacios, 2013).

Su consumo moderado garantiza la buena recepción de nutrientes, en general se recomienda para las mujeres un consumo de hasta 330 ml por día y para hombres hasta 600 ml (Perles, 2017):

- **Mejora la digestión:** contiene hasta un gramo de fibra cada 30cl que juegan un rol preponderante en el tránsito intestinal y facilitan la prevención de desórdenes gástricos.
- **Reduce el colesterol:** la fibra ayuda a reducir los niveles de colesterol LDL evitando que las arterias se taponen
- **Aumenta los niveles de vitamina B:** al contener vitaminas del grupo B (B1, B2, B6 y B12)
- **Fortalece los huesos:** los elevados niveles de silicio en la bebida contribuyen a una mayor densidad ósea.

- **Protege el Corazón:** se estima que quienes beben cerveza tienen la posibilidad de reducir riesgos coronarios entre un 40% y un 60% en comparación con los que no consumen.
- **Estimula el crecimiento del pelo:** al contener zinc que es un poderoso reparador de tejidos capilares.
- **Mejora aspecto de la piel:** el zinc ayuda a regenerar tejidos dañados y evita la despigmentación haciendo que la piel se vea suave y con mejor color.
- **Hidrata:** al estar compuesta de un 90% de agua y minerales su efecto es comparable al de una bebida deportiva (isotónica).

3.2 Los programas de fidelidad en las aerolíneas

Casi todas las aerolíneas poseen un Programa de Viajero Frecuente (Frequent Flyer Program o FFP por sus siglas en inglés) que les permite mejorar la lealtad del cliente, su desempeño operativo y el coeficiente de carga u ocupación de pasajeros (que mide la eficiencia en la cual un proveedor puede llenar sus asientos generando ingreso por tarifas).

En BeerMiles nos concentraremos en los primeros dos aspectos (la lealtad del cliente y la eficiencia operativa) combinado el valor agregado de los programas de fidelidad de las aerolíneas y la venta de cerveza artesanal. Por consiguiente, detallaremos sus características principales para lograr desentrañar como estos programas generan beneficios.

Un FFP es un programa de lealtad ofrecido por gran cantidad de aerolíneas que posibilita a sus clientes acumular ó ganar puntos por viajes o servicios adquiridos a sus socios comerciales. Los miembros, podrán canjear (o gastar) sus puntos acumulados por viajes gratis, descuentos en los mismos ó servicios y productos habilitados a través de la amplia red de socios comerciales. Existen dos formas de estos programas de lealtad: la primera es la independiente (*stand alone*) que permite acumular y canjear puntos solamente en un solo proveedor y la segunda, la de coalición en la cual los

miembros pueden hacerlo a través de una amplia gama de socios comerciales afiliados a una red¹⁰

BeerMiles se propone como un programa de coalición (de todas aquellas cervecerías que deseen asociarse al mismo) ya que posee mayores beneficios que uno independiente:

- Los miembros tienen mayores oportunidades de acumular y canjear sus puntos llevando a una mejor percepción del valor intrínseco del programa
- Permite recolectar información sobre los clientes, hábitos de consumo reduciendo costos de marketing por ende optimizando el impacto de las campañas
- Permite obtener y retener miembros a bajo costo
- Incrementa la exposición de la marca individual a través de la asociación en red

Los principales socios comerciales son en general bancos, tarjetas de crédito, compañías de alquiler de autos, hoteles y negocios de consumo masivo. En el caso de BeerMiles se buscará asociarse con destinos cerveceros (además de las cervecerías) alrededor de la República Argentina (festivales, hoteles en las zonas donde se realicen los mismos, etc), así como también negocios de consumo masivo (supermercados y almacenes de venta de cerveza Premium) en los cuáles permita la adquisición de los puntos al programa.

Existen tres fuentes principales de ingreso de fondos de estos programas:

- 1. Margen bruto en puntos canjeados:** es el *spread* (o diferencia) entre el costo de los puntos y el precio en el cual son vendidos a los socios comerciales (el precio puede ser distinto para cada uno)
- 2. Beneficios en capital de trabajo:** proviene del interés recibido por los ingresos de efectivo derivados de la venta de puntos. Los requerimientos de capital de trabajo son negativos ya que los miembros en general esperan para acumular la

¹⁰ STUDIO EY FRANCE. Frequent Flyer Program: ready for take-off. United Kingdom : Ernst & Young Global, 2014.

suficiente cantidad de puntos antes de canjearlos. Durante este período, el programa recibe ingresos sin egresos y gana interés por el efectivo generado.

- 3. El vencimiento:** los puntos no utilizados expiran (en el caso de BeerMiles propondremos un límite de 3 meses¹¹) representando ninguna recompensa canjeada y por ende ningún costo.

En el caso de las aerolíneas el mayor egreso de efectivo es la compra de los premios (viajes gratis, productos o servicios de los socios comerciales), en el caso de BeerMiles será la de consumos gratis en los distintos locales asociados, descuentos y viajes y estadías en los principales destinos cerveceros así cómo, entradas para festivales de la misma índole.

3.3 El mercado de la cerveza artesanal en la Argentina

En cuanto al consumo de cerveza en Argentina, nuestro país se encuentra en el puesto 27 según datos del año 2015 con más de 40 litros de consumo per cápita. En total en nuestro país se venden más de 1600 millones de litros al año y los ingredientes naturales se cosechan todos en el territorio: la cebada se siembra en la provincia de Buenos Aires y el lúpulo proviene de Río Negro. Es notable destacar que la Argentina es uno de los pocos países que producen su propio lúpulo en el mundo¹².

Por otro lado, la Argentina es el país con mayor consumo de alcohol de América Latina y recientes estudios, han demostrado que lo que más se consume es la cerveza, representando el 60% del total de las bebidas alcohólicas¹³.

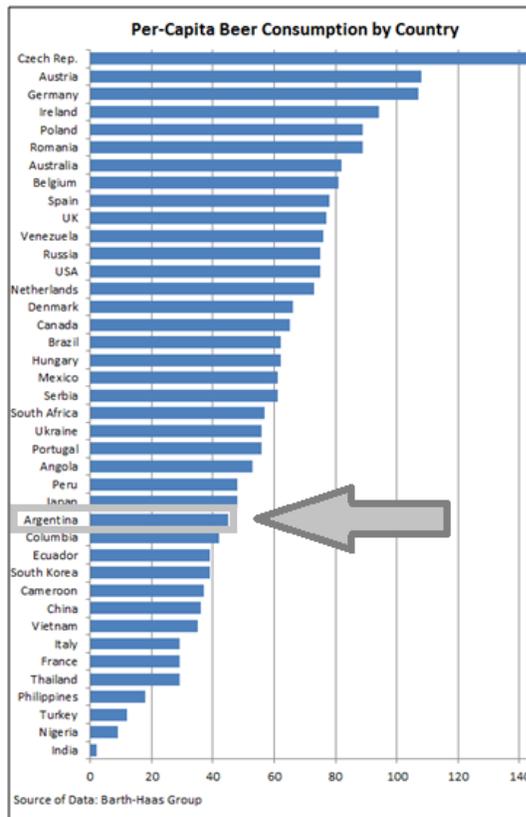
¹¹ Si la cuenta posee actividad este limita podrá extenderse por otros 3 meses más en caso contrario, las millas se perderán.

¹² Día de la cerveza: en Argentina ya se venden 1.600 millones de litros al año. En: Clarin (N° 26276, 3 de Agosto). Buenos Aires : El Diario, 2017.

¹³ MALLER, Marcelo. La Argentina, en el podio de un ranking mundial de consumo de alcohol: informe de la OMS. EN: Clarin (N°8330, 17 de Mayo) / Kirschbaum, Ricardo, edit.. Buenos Aires : El Diario, 2017.

El reciente boom cervecero de la Argentina con sus cientos de micro cervecerías y bares especializados se remonta al año 1994 cuando Leo Ferrari, ingeniero químico de Mar del Plata empieza a producir junto con uno de sus amigos, ingeniero químico, cerveza en su casa. Tiempo más tarde, fundará una de las mayores cervecerías artesanales de la Argentina: Antares. Hoy dicha compañía, oriunda de la ciudad balnearia, posee la planta de producción de cerveza artesanal más grande del país con capacidad para producir 2.4 millones de litros. Otra de las capitales artesanales se encuentra en la región patagónica, especialmente en El Bolsón y Bariloche.

Con las recurrentes crisis y vaivenes económicos es llamativo como un producto totalmente casero se encuentre en las antípodas del resto del rubro gastronómico: en épocas donde se cierran locales y baja el consumo en los establecimientos, los micros cervecerías no paran de crecer en la ciudad de Buenos Aires. Se estima que en la Argentina existen un total de 1000 productores de este tipo de cerveza en contraposición con los Estados Unidos donde asciende a 5000. Sin embargo, este fenómeno que experimenta una etapa de expansión, todavía abarca el 2% del total del mercado, observación que evidencia el enorme potencial que este posee. Por otra parte, este éxito indetenible de la cerveza artesanal esta redefiniendo los espacios de reunión de familiares, amigos colegas de trabajo como así también la oferta gastronómica. El maridaje es interminable: comida asiática, pizza, hamburguesas, panchos, nachos, comida tex-mex, cerdo, sándwiches de autor y la lista continua.



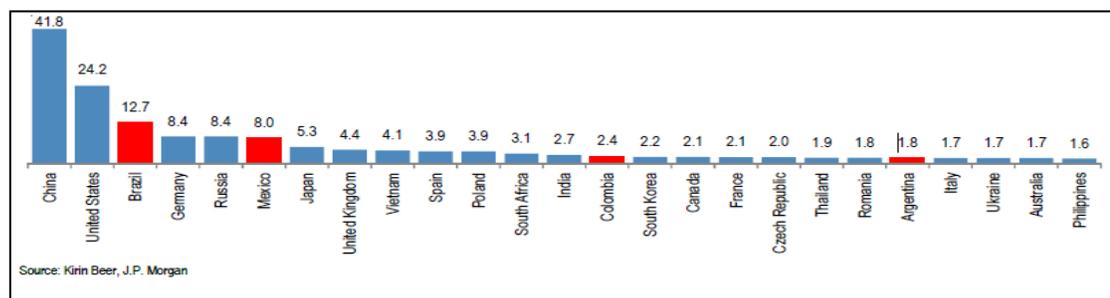
Consumo mundial de cerveza por país año 2015

En este tipo de mercado, no existen intermediarios en el proceso y figura como punto clave la sustentabilidad en la producción. El micro productor es quien hace la entrega de barriles o botellas y entre expendedores y fabricantes existe competencia pero una significativa colaboración que se traslada a la oferta. Es importante destacar el término “pizarra” es decir que la oferta de cervezas del local se escribe literalmente en una pared o pizarrón y su nombre es remplazado al terminarse por una nueva de distinto color, sabor, textura y estilo. Este término añade al negocio la variedad y la experimentación a la hora de ofrecer distintos sabores a los consumidores¹⁴.

La demanda global de cerveza ha sufrido serios cambios: desaceleración de la demanda, mayores regulaciones, fuerte competencia, cambios en los hábitos de los

¹⁴AIZEN, Marina. El boom de la cerveza artesanal: cuál es el secreto del fenómeno de la birra casera. EN: Revista Viva (Enero, 29). Buenos Aires : Clarín, 2017

consumidores y dificultades de acceso a los mercados de consumo masivo. Sin embargo, en los países de Latinoamérica, esta se encuentra en puja ascendente (la región da cuenta del 17% del consumo mundial). Según un informe del banco JPMorgan & Chase¹⁵, la demanda ha crecido a una tasa compuesta del 1.2% donde México se expande a un 3.4% (el más rápido de la región), y la Argentina un 0.5% mostrando una leve madurez. Finalmente, cómo podemos observar en el gráfico siguiente, la Argentina ocupa el puesto 21° en los mercados más grandes de cerveza:



Mercados de cerveza más grandes del mundo

3.4 Análisis de la competencia

Para analizar la competencia tendremos en cuenta dos tipos de aplicaciones electrónicas que se usan actualmente en el campo de la gastronomía y el entretenimiento a saber:

- Las empresas que ofrecen sistemas de comandas electrónicas para restaurantes con plataforma de aplicación móvil.
- Empresas que ofrecen programas de localización de cervecerías, bares usando la geolocalización del celular y combinan cierta variedad de beneficios en los establecimientos.

¹⁵ FERREIRA, Lucas; LUKETIC, Ian y ARGOTE, Ulises. You Are What You Eat (and Drink). EN: LatAm Food and Beverages (Nº101). [Buenos Aires] : Latin America Equity Research, J.P.Morgan Chase, 2018

BeerMiles supone un negocio dual dividido en una comanda electrónica para cervecerías más un software de administración de relación con los clientes (CRM por sus siglas en inglés, *Customer Relationship Management*) todo esto, integrado con una sistema de recompensas para el cliente donde esté podrá acumular puntos por sus consumos y hasta abonarlos por la plataforma integrada con MercadoPago.

Entre los primeros competidores podemos enumerar:

- **Bistro Software:** se describen como “una solución *touch* (táctil) de mostrador para bares, cafés, delivery, takeaway (comprar y llevar) y franquicias”. Su desarrollo es en android y permite gestionar los productos, menús y combos, imprimir comandas y tickets fiscales. Las ventas, los depósitos y las extracciones quedan registradas, permite acceder a los datos del cliente para registrar pedidos telefónicos en las entregas a domicilio. Finalmente, ofrece reportes de toda la información de su comercio y control desde tablet o celular. La plataforma está integrada asimismo con PedidosYa, un sistema que permite a los comercios adherirse a una red de servicios de delivery y con MercadoPago permitiendo a los clientes escanear un código y pagar online por los productos o servicios recibidos. Existen dos versiones, Bistro Plus (precio mensual \$2,200 + IVA) y Bistro Advance (precio mensual \$2,500 + IVA).
- **Sistemas OASS:** un software desarrollado y programado en Argentina desde 1985 para el manejo y administración de Restaurantes. Posee 13 módulos que pueden comprarse en su totalidad o por separado según las necesidades de inversión de cada negocio. Los básicos para empezar son el de Facturación, en tiempo real con control de las mesas, precios, actividad del cajero, estadísticas, impresión fiscal, comandas a cocina, múltiples puntos de venta o simples. El segundo, de Pedidos a Domicilio, posee un canal de atención de venta telefónica en simultaneo con el salón, detalle de pedidos, pendientes de entregar, demoras internas, tiempo mínimo de entrega, organización del circuito, control de cuentas de cadetes y rendiciones. Asimismo, ofrece estadística de ventas; que permiten estudiar sus resultados, evolución periódica, recetas y costeo de productos;

cargando la receta de los platos permite controlar el stock, costo de elaboración y márgenes brutos y netos de la comercialización.

- **Rapimesas:** un servicio que ofrece desde software para puntos de ventas, computadoras y tablets, impresoras fiscales, y comanderas hasta asesoramiento e insumos. Su costo es de una licencia principal de \$9,000 por única vez, sin abonos y soporte incluido. Entre sus principales clientes mencionan a Havanna, Bonafide, Heladerías Grido, Cines Hoyts, Carrefour y Las Medialunas del Abuelo. Facilita un monitoreo de dinero y stock limitando accionar indebido, rápida implementación (en tan sólo 48hs), actualizaciones gratuitas, llamadores de mozos que permiten mejorar la calidad del servicio a través de alertas ante demoras, estadísticas de tiempo y cierres de mesa automatizados.
- **Maxirest:** Maxisistemas es una empresa que desde 1991 trabaja en soluciones para el sector gastronómico, certificados en normas ISO de calidad 9001:2015. Su cartera de clientes es muy amplia más de 9000 divididos en Argentina (en capital federal son más de 2000) y Latinoamérica. Como casos de éxito nombran a la cadena de comida japonesa Sushi Club, Almacén de Pizzas y parrilla a las brasas El Reencuentro. Ofrecen tres tipos de servicios: Plus, Premium y MaxiAdmin, siendo este último un servicio de sincronización por sucursal permitiendo centralizar la información. La aplicación se encuentra integrada con Mercado Pago para gestionar cobranzas electrónicas a través de código QR como así también con Waitry, una aplicación móvil que permite a los clientes intervenir directamente en la adición sin necesidad de moverse o esperar al mozo, fideliza clientes y envía promociones directas.
- **BarPro:** software de gestión administrativa para todo negocio gastronómico, no necesita de internet para su uso, no posee abonos, completo con todos sus módulos. Permite adición de productos en mesas, panel de imágenes táctil, permite descuentos por porcentaje, importe o lista pre-establecida, facturación rápida, imprime con todo tipo de impresoras comanderas y fiscales, vista de lista de precios, stock, mesas y salones, clientes, gráfica de salón, módulo especial para camareros, control de stock, un identificador de llamadas que ubica al

cliente y permite ver su historial de pedidos. Permite gestionar reservas, ofrece estadísticas de compras, ventas, por camareros y cajeros, detalles de últimos movimientos e históricos. Es compatible con tablet Windows y Android.

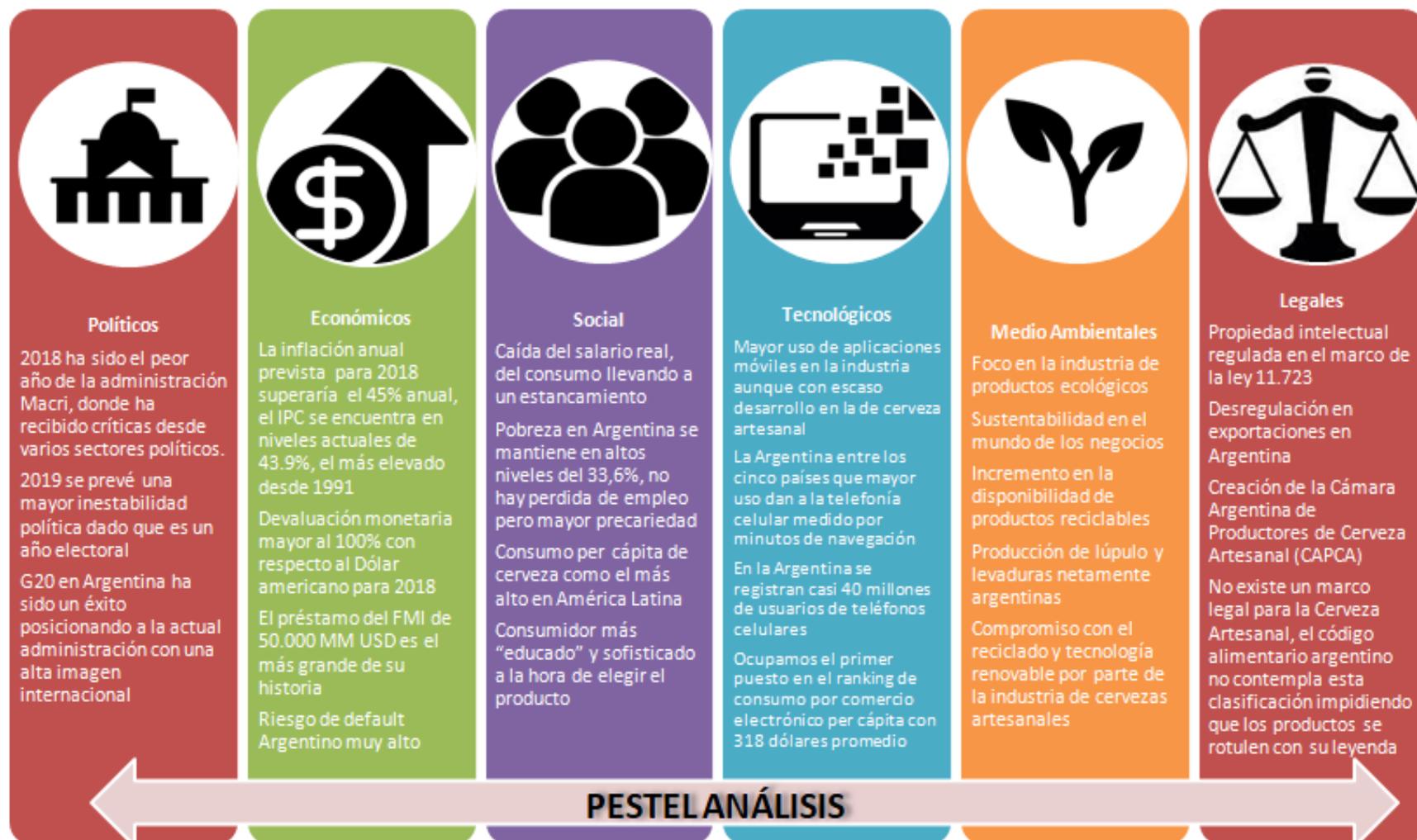
Entre el segundo grupo de competidores podemos distinguir a:

- **Waitry:** sin dudas nuestro competidor principal en el negocio de fidelización de clientes. Creada por Alejandro Etchegoyen, Waitry es una aplicación para Android y iOS que permite a los usuarios acceder al menú con fotografías, descripciones en su idioma, hacer su pedido, llamar al mozo (o algún representante del local), pedir la cuenta y pagar desde el celular, evitando demoras, errores y largas filas. Además, ofrece gestión de servicio a través reportes de información demográfica, hábitos de consumo, posibilitando campañas de promociones y descuentos basándose en gustos e intereses. La plataforma se integra con los principales sistemas gastronómicos sincronizando toda la gestión. Actualmente posee más de 1000 descargas en el Play store de Android (mercado de descarga de aplicaciones), su punto débil es que posee pocos establecimientos adheridos, tan sólo 25 entre capital federal y Gran Buenos Aires (en un radio de aproximadamente 40Kms).
- **TappMap:** creada por Jessica Marantz y Juan Manuel Santa María, es un mapa localizador de cervecerías artesanales cercanas a la ubicación del usuario dentro del rango de Capital Federal teniendo como polos los barrios de Palermo y San Telmo. Posibilita visualizar horarios de apertura y cierre, cantidad de canillas como así también una cuponera de descuentos (no en todos los locales) con más de 650 bares 140 locales para take away (comprar y llevar). Próximamente dispondrán de una función que le permita al usuario saber en qué bar puede encontrar una cerveza particular y cuáles estarán disponibles en el local. Permite diagramar un mapa y establecer un circuito de recorrido permitiendo marcar lugares favoritos o por visitar. El punto fuerte de la aplicación es su gran adhesión de los locales aunque funciona más como mapa que como un programa de fidelidad, no hay acumulación de beneficios o sistema de puntaje,

no se evidencian notificaciones push en la herramienta o que pueda servir a los dueños de las cervecerías para analizar patrones de consumo.

- **MemBar:** una aplicación que incentiva a los usuarios a conocer nuevos lugares a través de beneficios. Cuenta con dos tipos de suscripciones, una gratuita y otra Premium: la primera, habilita a los usuarios a diferentes promociones y la segunda, a un trago de cortesía por día en cualquiera de los bares asociados (con un costo de 200 pesos para el consumidor). La aplicación posee más de 10.000 descargas en el playstore de Google aunque recientes reseñas han dado cuenta de la molestia de ciertos usuarios que al presentarse en los bares les han dicho que no funcionaba y que esas promociones ya no se encontraban en vigencia.
- **BeerMapp:** es la versión rosarina de TappMap, nuclea aproximadamente 65 cervecerías en la homónima ciudad, permite al usuario saber la distancia en tiempo real con el establecimiento, hacer reservas, conocer los estilos de cerveza, horarios de happy hours y que locales cargan *growlers* (botellones de vidrio retornables de 1 a 3 litros de cerveza artesanal). Sus creadores son Juan Campodónico, Alan Lugarini, Carlos Barreiro y Agustín Siles, por ahora sólo disponible para sistema Android.

3.5 PESTEL y FODA



FORTALEZAS

- Primer programa de fidelización exclusivo de la cerveza artesanal
- Permite acumular puntos por consumos
- Genera una mayor posibilidad de personalización de los servicios ofrecidos
- Permite analizar patrones de consumo y generar campañas de marketing a bajo costo
- No existen costos de suscripción para consumidores

DEBILIDADES

- Marca nueva no conocida, necesidad de altos gastos en campañas de marketing
- Reticencia de los dueños de la cervecería a ceder dinero de sus ventas
- El desarrollo de la aplicación debe ser bien interactivo y con una interfaz sin errores para evitar que usuarios borren la aplicación
- Necesidad de un servicio postventa en caso de quejas de clientes

OPORTUNIDADES

- El consumo de cerveza artesanal se encuentra en ascenso
- Un consumidor educado que busca calidad en el producto y servicio
- Mercado competitivo pero colaborativo y sustentable
- El mercado de la cerveza se mueve en torno a lo *Premium* es decir a la experiencia y el valor agregado que ofrece

AMENAZAS

- Estancamiento de la economía argentina y reducción del consumo
- Entrada de nuevos jugadores a los programas de fidelización (ej. avance de Waitry)
- Aumento del costo de servidores y de mantenimiento de la aplicación por incremento en el tipo de cambio USD/ARS
- Reducción del consumo de cerveza artesanal

3.6 Demanda Potencial

En muchas industrias se ha producido un giro digital desde las computadoras de escritorio a las aplicaciones móviles. En los últimos años, podemos evidenciar un gran auge de esta tendencia en la industria de la cerveza artesanal, en como relacionarse con el cliente y de donde obtener la información para las operaciones diarias (entre otras numerosas actividades). De todos modos, las características en este negocio adquieren connotaciones interesantes: en los Estados Unidos, donde existen empresas como *Brewers Marketing and Daruma Tech* que desarrollan aplicaciones con funcionalidades que van más allá de simples directorios de cervecerías o calendarios de eventos. Estas, utilizan funciones como la cámara, GPS, conexión bluetooth, ofreciendo al usuario una verdadera experiencia interactiva.

Existen en el mercado estadounidense aplicaciones que permiten encontrar un tipo de cerveza específica en el radio más cercano utilizando la ubicación satelital del celular; algunas con una interfaz interactiva permitiéndole al usuario leer y revisar el menú más actualizado, las cervezas disponibles o eventos; otras van más allá y permiten al usuario elegir su cerveza de acuerdo a ciertos parámetros que encajan con su perfil: amargor, contenido alcohólico, textura, complejidad, contenido, etc.

En un mundo de miles y miles de aplicaciones, el desafío radica en conseguir que los consumidores perciban que lo que uno ofrece vale la pena en ser descargado. Asimismo, los usuarios, no desean tener que descargar una decena de aplicaciones para sus cervecerías favoritas, es por esto que una aplicación en forma de programa de coalición (ver punto 3.3) es clave a la hora de generar este tipo de estrategias.

Una estrategia que ha funcionado a las cervecerías en los Estados Unidos es la de aliarse con terceros proveedores para la exposición de su producto y cervecería en la aplicación móvil. Las ventajas son significativas, van desde ganar más tiempo para dedicarse a las operaciones diarias de elaboración de cerveza, diseño del local, comercialización, hasta la de obtener una herramienta móvil más sofisticada, con mejor

apariencia y rendimiento eliminando los costos de investigación, desarrollo y mantenimiento¹⁶.

Según la Agencia Télam de noticias, diversos productores del sector de cervezas artesanales afirman que el crecimiento anual del negocio rondaría entre el 30% y el 40% siendo una de las industrias con mayor proyección en los años venideros¹⁷.

Por otra parte, otro de los supuestos que tendremos en cuenta, es que la población adulta mayor de 18 años que consume cerveza artesanal, tiene un teléfono inteligente (o smartphone) como revela un reciente estudio de la *Mobile Marketing Association* en la cual, en Argentina existen alrededor de 39.9 millones de usuarios únicos de teléfonos celulares¹⁸.

En la ciudad Autónoma de Buenos Aires (según proyecciones de su Gobierno), viven actualmente unas 3.063.728 personas en una superficie de 204Km². Si restamos a esta población los mayores de 65 años (por no ser usuarios activos de smartphones) y los menores de 15 años (ya que sólo los mayores de 18 años pueden consumir alcohol), tendremos una población objetivo de 1.988.359,47 habitantes¹⁹ (la población entre 15 y 18 años se incluye en el número ya que existen muchos habitantes de zonas aledañas a la ciudad que asisten a los establecimientos cerveceros por su gran variedad y no las estamos contabilizando).

Siguiendo una estimación conservadora,²⁰ podemos suponer que un 62% prefiere y consume cerveza artesanal. Continuando con nuestro razonamiento, si de la cantidad

¹⁶ OCHS, Alyssa L. *Mobile Apps for Breweries: Do You Need One to Be Competitive?* EN: Beverage Master: Craft Spirits & Brew Magazine (Enero 2019)/ Bricker, Jeff, dir. Fort Dodge (Iowa) : Bricker, 2019

¹⁷ El mercado de cervezas artesanales crece un 40%. EN: Télam Agencia Nacional de Noticias (22 de Octubre)/ Pousá, Rodolfo, dir. Mar del Plata (Buenos Aires): La Agencia, 2016.

¹⁸ Hay en el país casi 40 millones de usuarios de teléfonos celulares. EN: Ambito BIZ (Nº 6661, 26 de Octubre)/ D'Aloia, Ricardo, dir y Gammacurta, Guillermo, edit. Buenos Aires : Diario Ámbito Financiero. 2017.

¹⁹ Fuente estadisticaciudad.gob.ar, Buenos Aires en Números.

²⁰ BRACCO, Alexis. *Cerveza Artesanal, en busca de nuevos consumidores [Tesis de Posgrado]*/ Vittorini, Fermamdo, dir. Buenos Aires : La Universidad, Facultad de Ciencias Económicas, 2013

resultante, asistiese sólo el 50% por mes a una cervecería (o un local de recarga, take away, etc.) podemos anualizar un total de 7.396.697,24 personas que asisten a estos establecimientos anualmente.

Teniendo en cuenta que el valor de una pinta (una medida de vaso equivalente a 500cc) cuesta entre \$120 ó \$180, y el de cualquier plato (ya sea una entrada, ración de papas fritas, hamburguesa hasta comida más elaborada) un costo de \$300 a \$500, estableceremos un consumo medio de entre \$450 y \$650.

Población total estimada por sexo, superficie y densidad poblacional según comuna. Ciudad de Buenos Aires. 1 de julio de 2017

Comuna	Población			Superficie (km ²)	Densidad poblacional (hab/km ²)
	Total	Varón	Mujer		
Total	3,063,728	1,434,323	1,629,405	204.0	15,017
1	253,271	125,021	128,250	17.76	14,257
2	149,720	66,825	82,895	6.30	23,756
3	192,763	90,802	101,961	6.39	30,190
4	238,809	113,908	124,901	21.67	11,021
5	186,956	85,822	101,134	6.66	28,075
6	184,846	84,263	100,583	6.85	26,981
7	240,607	112,905	127,702	12.43	19,361
8	226,649	107,863	118,786	22.29	10,167
9	170,605	82,265	88,340	16.51	10,336
10	170,282	79,790	90,492	12.66	13,454
11	189,986	89,641	100,345	14.12	13,456
12	213,914	99,692	114,222	15.57	13,741
13	235,967	107,621	128,346	14.65	16,105
14	226,944	102,588	124,356	15.85	14,321
15	182,409	85,317	97,092	14.32	12,736

Nota: a efectos del cálculo de superficie de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se ha considerado la totalidad del territorio bajo jurisdicción político-administrativa definidos según la Constitución vigente, excluyendo el área comibereña comprendida por el Río de la Plata y el Riachuelo, su lecho, subsuelo y formaciones alledañas en sus costas.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). Proyecciones de población. Informe de resultados 789/2014.

Como indican los cuadros subsiguientes, estaríamos ante un mercado potencial de entre 3.3 mil a 4.8 mil millones de pesos, si *BeerMiles* pudiese cobrar por su programa de beneficio un 1% por transacción, estaría ante un beneficio potencial anual de entre 33 y 48 millones de pesos.

Población GCBA	65 años y mas (16%)	Menores de 15 (19.1%)	Total población objetivo
3,063,728.00	490,196.48	585,172.05	1,988,359.47

Consume cerveza artesanal (62%)	50% concurre 1 vez x mes	Asistencia anual
1,232,782.87	616,391.44	7,396,697.24

Consumo	Consume mensual	Consumo anual	Beneficio potencial 1%
\$ 450	\$ 277,376,146	\$ 3,328,513,756	\$ 33,285,138

Consumo	Consume mensual	Consumo anual	Beneficio potencial 1%
\$ 650	\$ 400,654,434	\$ 4,807,853,203	\$ 48,078,532

Si realizamos un ejercicio similar y tomamos en cuenta que en Buenos Aires existen aproximadamente unas 700 cervecerías,²¹ y siguiendo nuestro análisis conservador, asisten a los mismos unas 900 personas por mes que concurren a los mismos, llegaremos a consumos anuales similares a los expuestos anteriormente.

Cantidad cervecerías GCBA	Cant de personas x mes	Cant pers anual
700	900	7,560,000.00

Consumo	Consume mensual	Consumo anual
\$ 450	\$ 283,500,000	\$ 3,402,000,000

Consumo	Consume mensual	Consumo anual
\$ 650	\$ 409,500,000	\$ 4,914,000,000

3.7 Estrategia de Marketing

En esta sección detallaremos los análisis de mercadeo siguiendo las herramientas de las 5C, 4P+1B y de segmentación, asimismo, definiremos el objetivo y ventaja estratégica.

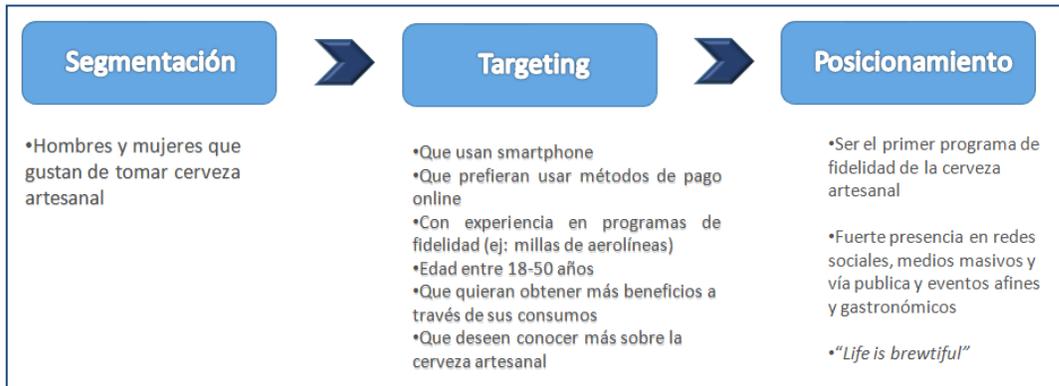
²¹ Fuente TapMap craft beer locator

Siguiendo el modelo de estrategias genéricas de Porter estaríamos ante un verdadero nicho de mercado donde se crea una propuesta de valor a través de la diferenciación del producto por calidad y servicio para un público cada vez más exigente. Particularmente la necesidad se plantea en cómo distinguirse entre establecimientos, es decir, como hacer para que los consumidores perciban que el producto que se le está ofreciendo posee mejor calidad que otro. Es ahí donde *BeerMiles* hace su aparición permitiendo a los mismos poder generar diferentes estrategias de marketing y de fidelización a través de la plataforma móvil.



El costo de los clientes para cambiarse de una marca a otra es muy bajo aunque la rivalidad entre los vendedores también lo es, existe un espíritu colaborativo entre cervecerías y los productores son todos de distinto tamaño con una demanda en expansión y un mercado con gran potencial de crecimiento donde el precio de venta no es un factor decisivo (Pellet Lastra & Nougues, 2016).

En cuanto a la segmentación, como indica la figura más abajo, nos concentraremos en un público entre 18 y 50 años de edad (con sesgo joven) que utilizan en sus teléfonos celulares distintas aplicaciones (entre ellas las redes sociales), prefieren métodos de pago online, facilidad de uso y desean retribuciones por sus compras. Asimismo, este público es conocedor o desea conocer más sobre el mercado de la Cerveza Artesanal y gusta de viajar, vivir aventuras, relajado y abierto.



El slogan de “Life is brewtiful” evoca a que la vida es hermosa pero mejor con cerveza artesanal, denotando las características sociales y festivas que a esta bebida se le atribuye.

En el análisis de las 5C podemos distinguir:



Por último mencionamos a la herramienta de 4P + B:



4 Análisis de las Operaciones

4.1 Análisis y diseño de la aplicación

En esta sección evaluaremos como operará la aplicación desde la perspectiva del cliente/consumidor de las cervecerías y por otro lado, de la persona que atiende y toma el pedido.

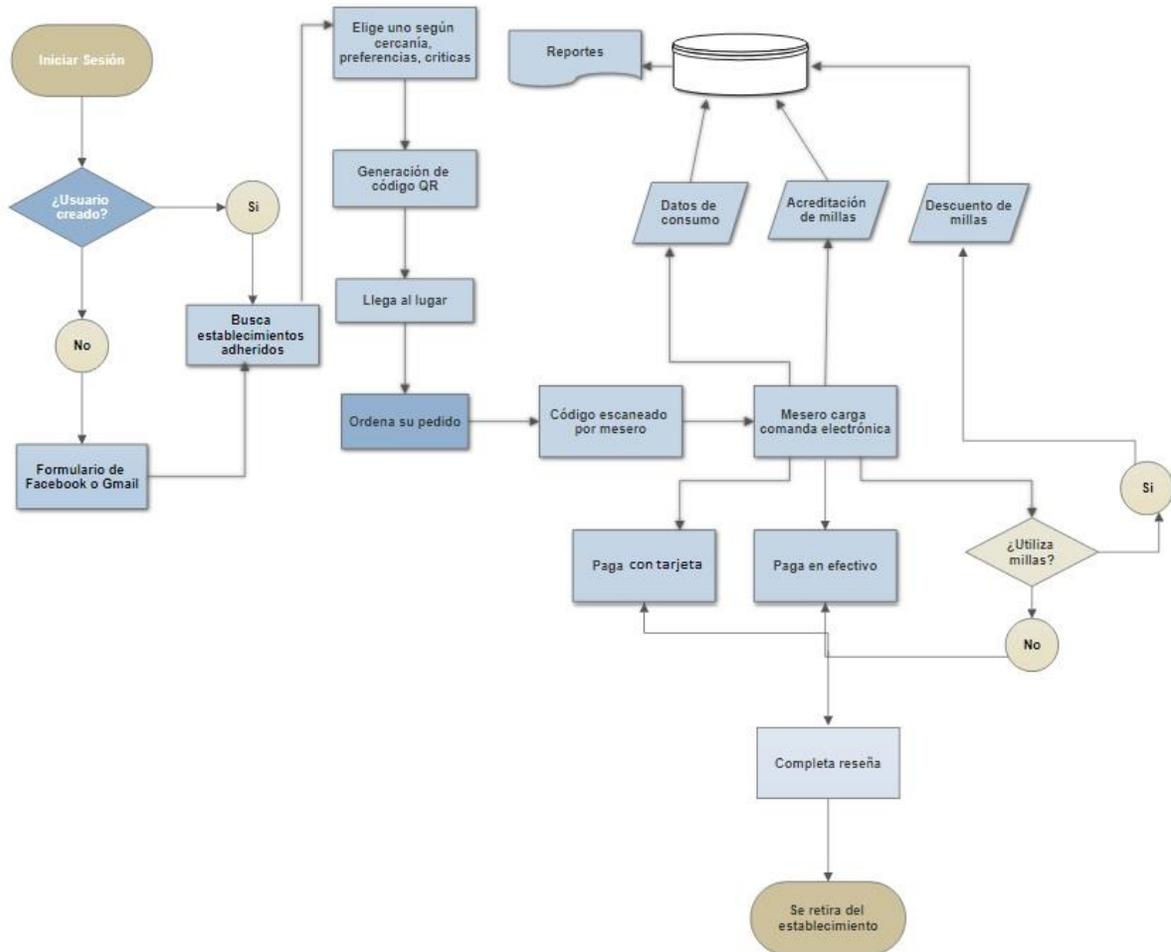
Al descargarse la aplicación móvil, el usuario podrá registrarse a través de un formulario en línea que incluye datos como nombre, apellido, teléfono, email, barrio, sexo y edad o por otro lado podrá hacerlo a través de:

- API²² de Facebook: permite a usuarios no registrados en la aplicación pero si en la red social hacerlo uniendo su cuenta de Facebook en BeerMiles bajo ciertas condiciones de uso.
- API de Google: de la misma manera que la anterior pero a través de la cuenta de Gmail.

La aplicación además permitirá en su inicio un sistema de viralización que otorgará millas de premio. El mismo generará un código que si el usuario existente lo comparte y

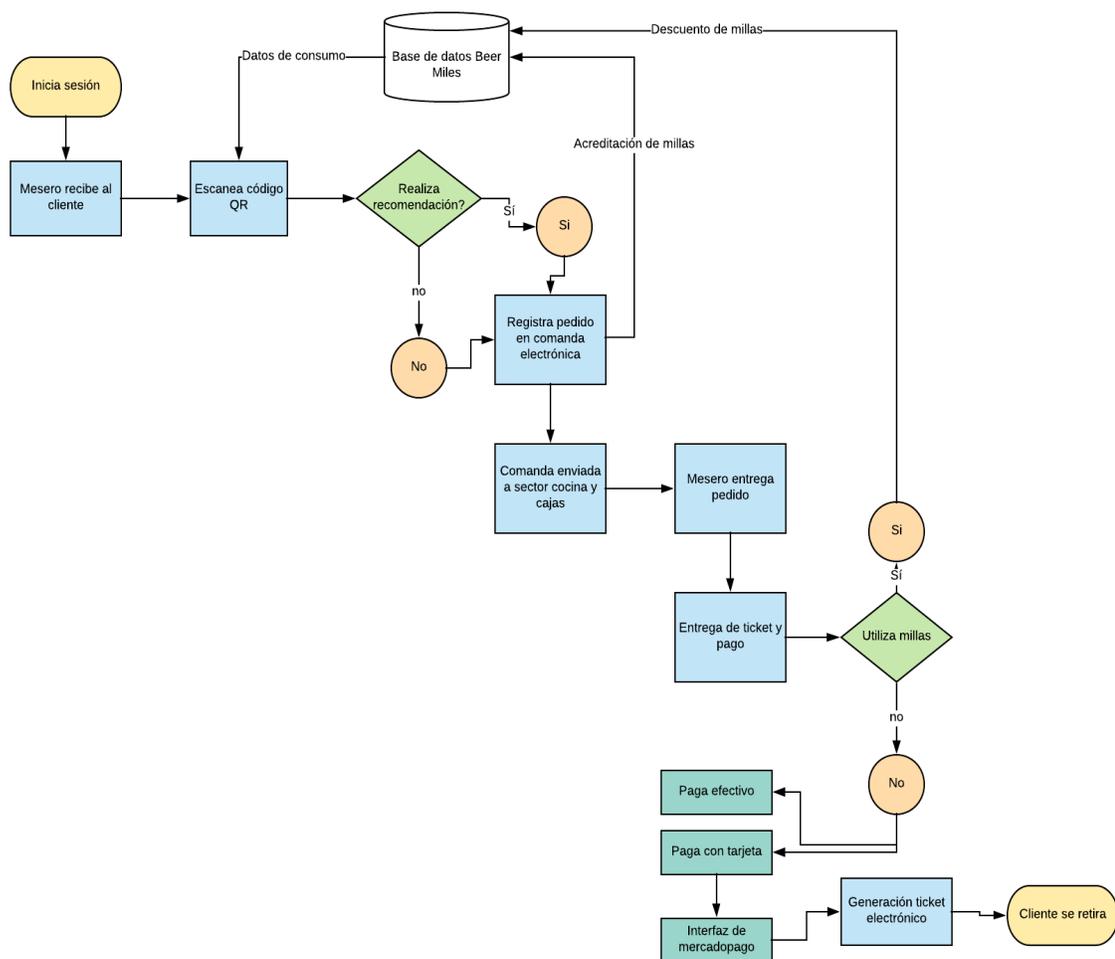
²² Application programming interface: conjunto de funciones, procedimientos y protocolos que cumplen una o muchas funciones con el objeto de ser utilizadas por otro software.

logra que uno nuevo lo utilice (a la hora de descargarse la aplicación), se acreditará automáticamente millaje de premio a ambos.



Por otro lado, el mesero que atiende al comensal, dispondrá de otra interfaz sólo habilitada para cervecerías que permitirá registrar los pedidos en el sistema realizar la comanda hacía el área de cocina y acreditar las millas al cliente. Asimismo, dispondrá de un sistema de reportes con los registros de los consumos, tendencias y datos de los usuarios, al recibir al cliente y escanear su código QR ya dispone de datos cruciales como su nombre y apellido y preferencias para realizar cualquier sugerencia pertinente que mejore su experiencia en el local.

Asimismo, se prevé que si el cliente dueño de una Cervecería ya dispone de alguna aplicación de comanda electrónica pueda adicionar como un módulo unido a esta el servicio de *BeerMiles* para contar con el programa de fidelización. Esto supondrá un desarrollo adicional que se hará a pedido del cliente con distintos grados de personalización y costo a convenir.



4.2 Detalle de las secciones de la aplicación

BeerMiles estará conformada por las siguientes secciones:

Para los usuarios consumidores de cerveza

1. **Ingreso/Registro:** cuando el usuario descarga la aplicación por primera vez deberá registrarse mediante facebook, gmail o un formulario, aceptar los términos y condiciones y políticas de privacidad. Un asistente ayudará a completar los detalles adicionales para finalizar la carga del perfil (ej: barrio, zona donde suele frecuentar, gustos preferidos de cerveza, gustos sobre salidas, etc). Una vez que el usuario ya se haya registrado la segunda vez ingresará automáticamente.
2. **Búsqueda:** en esta sección el usuario podrá buscar los locales adheridos a través de la geolocalización o verlos en forma de lista de acuerdo a la cercanía. Podrá aumentar o disminuir la distancia para sólo mostrar aquellos más cercanos. Asimismo, podrá filtrar por barrios, horarios de apertura/cierre, gustos de cerveza, promociones y otros (ej: pet friendly, bandas o djs en vivo, temáticos, etc). La sección también se conectará con google maps para seleccionar el modo más adecuado para concurrir al lugar.
3. **Beneficios cerca de ti:** aquí las cervecerías podrán promocionarse con descuentos ofrecidos, happy hour, suma extra de millas por consumos o cualquier otra actividad relevante de acuerdo a la cercanía del usuario.
4. **Quizá te pueda interesar:** eventos cerveceros que se desarrollen cerca donde este el usuario, noticias relevantes sobre la comunidad cervecera en Argentina, el exterior, nuevas tendencias, destinos de turismo temático que englobe a la cerveza artesanal. Al ser miembro de la comunidad podrás enterarte de los mejores lanzamientos en materia cervecera tanto para productores como consumidores.
5. **Generador de QR:** al clickear sobre este icono podrá optar por introducir el nombre del local a elección o bien ser re direccionado a la sección número 1. Una vez tomada la decisión de asistir el asistente generará un código QR que

permitirá al personal del establecimiento adjudicar millas por los consumos. Este podrá ser utilizada hasta que mesero cierre la comanda.

6. **Pagar:** a través de esta opción el usuario podrá (utilizando el código previamente escaneado) ver el total de su factura y poder pagarla a través de mercado pago utilizando sus tarjetas de crédito o débito.
7. **Puntuación:** en esta sección se podrá dar una calificación de la atención recibida en el local, calificar al mozo (ya que cada escaneo del código permite tanto al consumidor como al empleado cervecero ver quién es la otra persona que lo atendió), dar una reseña de la comida y bebida y algún otro comentario en general.
8. **Usa tus millas:** en este “mercado” el usuario podrá ver cuáles son los distintos premios y su equivalencia en millas. Los mismos variarán desde happy hours, descuentos extras en consumos, comidas gratis, bebidas extra, happy hour extendido hasta turismo temático en distintas zonas del país.
9. **Compartir:** este código permitirá que al compartirlo (ya sea por facebook Messenger, instagram, whatsapp, telegram, etc) el usuario pueda ganar millas extra.
10. **Mi Perfil:** podrá realizar cambios de idioma, nombre, apellido, datos de contacto, barrio etc. Asimismo, podrá personalizar el tipo de notificaciones que desee ver, su historial de consumos, búsqueda, cantidad de millas, recibidas, gastadas, por vencer, etc.
11. **Ayuda:** esta sección se presentará una FAQ (o sección de preguntas frecuentes por sus siglas en inglés) como así también un servicio de asistencia remota para evacuar cualquier duda o inconveniente que el cliente pudiese tener. Recibirá un mail con el ticket abierto y un asistente responderá a la brevedad.

Para los dueños de locales cerveceros y sus empleados:

1. **Ingreso/Registro:** ídem anterior aunque podrá utilizar cuenta empresarial de facebook o google, de todos modos si se selecciona esta opción el usuario

individual que está usando la aplicación deberá identificarse a través de un formulario generado por la aplicación.

2. **Escáner código QR:** con esta aplicación el mozo podrá escanear el código QR del cliente e iniciar la sesión de pedido, asimismo, le permitirá visualizar los datos de este, hábitos de consumo, consumo promedio pudiendo hacer recomendaciones en base al mismo.
3. **Generador comanda electrónica inteligente:** se podrá tomar el pedido ingresando productos por código, nombre o haciendo click sobre la imagen. Al finalizar el pedido esta comanda es enviada al sector de cocina para su preparación.
4. **Sistema de pagos:** a través de la interfaz de mercado pago podrá chequear el estado del mismo o bien emitir el ticket para su abono en efectivo
5. **Estado de mesas y pedidos:** permite visualizar las mesas que se encuentran vacías o en preparación y las ocupadas. También podrá visualizar los pedidos pendientes, en curso y los que se encuentran listos para ser retirados del sector cocina.
6. **Mapa de mesas:** permite visualizar las mesas del salón con un mapa personalizable y definir su contribución y formato.
7. **Rendición de caja:** controla los ingresos y egresos de efectivo generado por la actividad operativa. Asocia las distintas comandas electrónicas a los usuarios (mozos) y luego registra los movimientos realizados para mayor control. Este ambiente puede ser restringido para una cantidad limitada de usuarios.
8. **Control de inventario:** podrá visualizar la cantidad disponible de cada cerveza, plato y sus insumos, estado de depósito, stock mínimo y máximo.
9. **Generación de campañas online:** podrán personalizar campañas online que aparecerán en las notificaciones del perfil de cada cliente (ej: promocionar apertura, eventos, descuentos especiales, etc).
10. **Armado de promociones (millas):** en esta sección las cervecerías podrán personalizar su sección de descuentos de acuerdo a las millas. Existirá una base de equivalencias mínimas hecha por BeerMiles pero los dueños de las

cervecerías podrán administrar cuales desean que aparezcan en sus locales. Asimismo, toda vez que el consumidor compre promociones y/o descuentos en el mercado servirán para todos los establecimientos adheridos al programa de coalición.

11. Reportes: podrán visualizarse reportes como; control de tiempos de cocina, gráficos y análisis estadísticos de consumo, ventas por mozo en el salón, hora de mayor consumo, cervezas con mayor salida, incidencia del inventario en la facturación, platos más vendidos, análisis de forma de cobro, etc.

12. Mi Perfil: realizar cambios de idioma, nombre, apellido, datos de contacto

13. Ayuda: ídem anterior.

14. Ajustes: podrá ajustar las notificaciones que desee ver y su periodicidad, ídem FAQ y asistencia remota.

4.3 Desarrollo de la aplicación

El desarrollo de la aplicación será encomendado a la agencia MovApps con sede en la República Argentina, Buenos Aires. Una empresa enfocada en diseño y experiencia del usuario en función de distintos dispositivos móviles como así también, en la gestión de la publicación en las distintas tiendas online de descarga de aplicaciones: Appstore, Google Play y Windows Store.

Desde el año 1996 se dedican a todo tipo de desarrollo online especializándose, durante más de 15 años en el mercado, en diseño y desarrollo de sitios webs corporativos, empresariales y profesionales. Han desarrollado productos para Noblex con su aplicación AFA para el mundial de Rusia 2018, Cátedra Avícola Móvil para el homónimo sector de producción en Argentina, Cardio Emergencias Médicas una empresa que brinda atención domiciliaria las 24hs en Capital Federal y Gran Buenos Aires con unidades de terapia intensiva móviles, Mi Foto de Boca para el Club Atlético Boca Juniors, y Empleos The Help para el sector del servicio doméstico entre otras numerosas aplicaciones muchas de ellas para uso interno de las empresas no publicadas para su uso general.

Un desarrollo en base al que proponemos tiene un valor aproximado de **\$375.000** (Pesos Argentinos).

Asimismo, luego del desarrollo, y como servicio opcional mensual la empresa ofrece:

- Resolución de *bugs* (errores de código)
- Reportes de uso y estadísticas de descargas, métricas según dispositivos,
- Revisión frecuente de estabilidad del sistema,
- Adaptación en caso de nuevas versiones o actualizaciones de los sistemas operativos,
- Servidor VPS (servidor virtual para *hosting* de internet, es decir almacenamiento de información).

Costo mensual: \$17.250 (Pesos Argentinos) con ajuste por inflación según INDEC.

También de manera opcional una vez terminado el desarrollo de la aplicación se ofrece servicios de marketing:

- Diseño de web de presentación de la aplicación
- Posicionamiento de web (SEO²³) y de aplicaciones en tiendas online (ASO²⁴)
- Diseño y publicaciones en redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook)
- Diseño, desarrollo y difusión de un kit de prensa digital
- Administración de campañas pagas en redes sociales

Costo mensual: \$14.250 (Pesos Argentinos) con ajuste por inflación según INDEC.

²³ *Search engine Optimization* posicionamiento en buscadores como Google, Yahoo, optimizando los motores de búsqueda para mejorar la visibilidad de un sitio web de aquellos que no son pagos.

²⁴ *Application Search Optimization* se encarga de posicionar a las aplicaciones móviles en las tiendas online entre los primeros lugares

4.4 Mantenimiento de la aplicación

Se creará un repositorio para guardar el código de la aplicación que deberá estar debidamente documentado para garantizar su continuidad. El mismo, deberá ser de fácil interpretación para que cualquier programador pueda darle desarrollo evolutivo independientemente de si participó en sus inicios o no. Los módulos de la aplicación permitirán su integración en la arquitectura del sistema haciendo que puedan trabajarse por separado.

Se preverá dos tipos de mantenimiento: correctivo, que servirá para proporcionar arreglo de errores propios del desarrollo y la mejora continua; y por otro lado, evolutivos con nuevos lanzamientos de versiones que incluyan distintas funcionalidades requeridas por los usuarios o que mejoren y faciliten su experiencia.

4.5 Atención al cliente

En caso de cualquier inconveniente, duda o consulta, se mantendrá un canal de comunicación con el cliente con el objeto de poder resolverlos con la mayor anticipación posible. A través de la aplicación, el usuario podrá cargar un ticket que deberá ser resuelto en un plazo no mayor a 24hs. El usuario recibirá en su email una copia de los datos del problema cargado y podrá ir haciendo seguimiento del mismo a través de su email o la aplicación móvil. Asimismo, se dispondrá de una sección de preguntas frecuentes (FAQ por sus siglas en ingles) para despejar las dudas y consultas más comunes. Finalmente, se dispondrá en youtube videos con tutoriales sobre cómo manejar la aplicación de no más de 2 minutos.

Para comprobar el grado de satisfacción en su uso, se realizará una breve encuesta donde se puntuará la atención recibida con una o cinco estrellas siendo la primera un reflejo de completa insatisfacción y la última un servicio excelente.

5 Análisis económico y financiero

5.1 Estudio de la inversión

Como hemos analizado en la sección anterior, la inversión inicial requerida es de \$375.000 para el desarrollo de la aplicación más un costo de mantenimiento y comercialización que asciende a un total de \$31.500 (todo en pesos argentinos), este último ítem es un costo mensual que ajusta por inflación publicada por el INDEC. La misma será realizada por los socios en partes a convenir (se intentará que sea conforme a la remuneración recibida, es decir que el Gerente General sea uno de los mayores aportantes). Por otra parte, la constitución de la sociedad tiene un costo que asciende a \$24,810 con un agregado de \$1400 por dos socios adicionales (total \$31,714.10 con IVA incluido). La misma demora en su constitución entre 5 a 8 días hábiles siendo este un trámite urgente²⁵.

Se estableció un supuesto conservador que en el primer año de salida al mercado sólo se alcanzaría el 20% del universo total de cervecerías en Capital Federal (aproximadamente 700) en el año uno. Luego paulatinamente se irían incorporando más en los años subsiguientes 35% en el año dos, 47% en el tres, 55% en el cuatro hasta llegar al 60% en el año número cinco.

Las proyecciones establecidas se hicieron a 5 años teniendo en cuenta los siguientes niveles de incremento general de precios:

Inflacion	%
2020	1.55
2021	1.42
2022	1.35
2023	1.30
2024	1.30

Asimismo para los sueldos, se estableció la siguiente base para el primer período con su posterior actualización salarial teniendo en cuenta la inflación proyectada en la tabla

²⁵ Constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada / Ciudad de Buenos Aires. (2019). Consultado en <http://www.portalsocietario.com.ar/constitucionsrl-ciudad.html>

anterior. Los mismos se definen como el costo para la empresa siendo estos un promedio mensual. Como puede observarse, todos los jefes de división cobrarán una retribución igual pudiendo esta verse modificada de acuerdo a lo que decidan los socios (ej: bonos por productividad, premios extraordinarios por captación de clientes, inversiones, etc). El total que se refleja al final de la tabla corresponde al período de un año.

Sueldos	Monto
Gerente Gral	\$ 100,000.00
Div Sist	\$ 80,000.00
Div Comer	\$ 80,000.00
Div Fin	\$ 80,000.00
RRHH y legales	\$ 40,000.00
Diseñador	\$ 45,000.00
Programador	\$ 45,000.00
Comm Mgr	\$ 30,000.00
TOTAL	\$ 6,500,000.00

Para espacio de trabajo se estableció una oficina de *coworking*. Esto se define como un lugar donde emprendedores y empresarios se congregan de manera de compartir gastos fijos y mejorar las conexiones laborales (o *networking*). El mismo se encontrará en la zona de Villa Urquiza, Capital Federal llamado “Coworking Urquiza”²⁶. *BeerMiles* se acogerá al plan de un espacio de *coworking* 5 días a la semana con un costo de \$3.500 por persona por mes. El precio incluye Internet inalámbrica, aire acondicionado, escritorio, silla y espacio de estantería calefacción, servicio de limpieza y servicios públicos. Además de uso gratuito de la cocina y sala de reuniones-comedor (proyector y capacidad para 8 personas) y PC dedicada.

Para el porcentaje de ventas que *BeerMiles* capturaría se definió un consumo promedio por persona de \$550 incrementándose este a \$750, \$900 en el año dos y tres, hasta alcanzar un valor de \$950 para los períodos cuatro y cinco. A partir de distintas entrevistas con dueños de cervecerías y empresarios de la industria gastronómica se

²⁶ <http://somoscoworking.com.ar/index.php/coworking-urquiza>

determinó un supuesto de concurrencia mensual en cada establecimiento de un promedio de 900 personas (es decir unas 30 a diario).

5.2 Flujo de caja

En la siguiente tabla podremos ver en detalle las estimaciones realizadas para un período de 5 años teniendo en cuenta los supuestos de inflación y consumo. Como se expone, en el primer período la utilidad neta es negativa siendo superada por los gastos antes de impuestos. El mayor costo que la empresa tendrá son los sueldos y los canjes de premios, de todos modos, si bien los de cada socio podrán ser reinvertidos (para superar el primer período de salida al mercado), esto no se tuvo en cuenta para lograr una estimación real del funcionamiento de la futura empresa.

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos afectos a impuestos						
Ingreso x transacciones	\$ 0.00	\$ 8,316,000.00	\$ 19,521,000.00	\$ 31,978,800.00	\$ 38,680,200.00	\$ 45,684,000.00
Ingreso x actividades de financieras	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 4,895,889.74	\$ 12,143,130.39
Ingreso x publicidad	\$ 0.00	\$ 55,000.00	\$ 65,000.00	\$ 80,000.00	\$ 110,000.00	\$ 150,000.00
Total	\$ 0.00	\$ 8,371,000.00	\$ 19,586,000.00	\$ 32,058,800.00	\$ 43,686,089.74	\$ 57,977,130.39
Egresos afectos a impuestos						
Sueldos	\$ 0.00	\$ -10,075,000.00	\$ -14,306,500.00	\$ -19,313,775.00	\$ -25,107,907.50	\$ -32,640,279.75
Mantenimiento, actualizaciones	\$ 0.00	\$ -320,850.00	\$ -455,607.00	\$ -615,069.45	\$ -799,590.29	\$ -1,039,467.37
Espacio coworking	\$ 0.00	\$ -455,700.00	\$ -647,094.00	\$ -873,576.90	\$ -1,135,649.97	\$ -1,476,344.96
Gastos de comercialización	\$ 0.00	\$ -265,050.00	\$ -376,371.00	\$ -508,100.85	\$ -660,531.11	\$ -858,690.44
Gastos Administrativos	\$ 0.00	\$ -20,500.00	\$ -29,110.00	\$ -39,298.50	\$ -51,088.05	\$ -66,414.47
Materiales e insumos	\$ 0.00	\$ -35,000.00	\$ -49,700.00	\$ -67,095.00	\$ -87,223.50	\$ -113,390.55
Canjes de premios	\$ 0.00	\$ -1,000,000.00	\$ -1,150,000.00	\$ -1,450,000.00	\$ -2,500,000.00	\$ -3,500,000.00
Total	\$ 0.00	\$ -12,172,100.00	\$ -17,014,382.00	\$ -22,866,915.70	\$ -30,341,990.41	\$ -39,694,587.53
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 0.00	\$ -3,801,100.00	\$ 2,571,618.00	\$ 9,191,884.30	\$ 13,344,099.33	\$ 18,282,542.86
Impuestos						
Impuestos 35%	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ -900,066.30	\$ -3,217,159.51	\$ -4,670,434.77	\$ -6,398,890.00
Utilidad neta despues de impuestos	\$ 0.00	\$ -3,801,100.00	\$ 1,671,551.70	\$ 5,974,724.80	\$ 8,673,664.57	\$ 11,883,652.86
Egresos no afectos a impuestos						
Constitución societaria	\$ -31,714.10					
Inversión inicial	\$ -375,000.00			\$ -581,250.00		
Flujo de caja	\$ -406,714.10	\$ -3,801,100.00	\$ 1,671,551.70	\$ 5,393,474.80	\$ 8,673,664.57	\$ 11,883,652.86

El ingreso por actividades de financiación se estimó con la diferencia de ingresos netos entre el primer, segundo y tercer período (\$3.263.926,50) incluyéndose en los ingresos del cuarto. El retorno de la inversión se cálculo como un supuesto de rendir 50% y 40%

en los años cuatro y cinco reinvirtiéndose los ingresos netos después de impuestos del año presente en el período subsiguiente.

El recupero de la inversión inicial recién podrá evidenciarse en el periodo número tres ascendiendo luego los ingresos debido a la expansión del producto en más cervecerías y locales de recarga, cerveza al paso, etc. Es en este mismo año, donde se plantea un desarrollo extra en las funcionalidades de la aplicación incluyéndose otra inversión de \$581.250 (año 1 actualizada por la inflación más alta). Se planteará en reunión de socios una posible ampliación de las operaciones a la provincia de Buenos Aires, zonas aledañas y otros centros urbanos del país como La Plata, Córdoba, Rosario, Mendoza, etc. Sobre este plan sólo se incluye su costo estimado siendo su elaboración más detallada objeto de otro plan de negocios.

Como podemos observar en los cálculos más abajo expuesto el proyecto posee una rentabilidad atractiva y un valor actual neto positivo. La TIR²⁷ se presenta alta (a mayor es su monto mayor es la rentabilidad) ya que la inversión inicial no es tan elevada, aunque de demostrarse que el prototipo no cumple con los estándares de calidad y servicio podrá buscarse otro desarrollador pudiendo está incrementar su costo. El Valor Actual Neto²⁸ es siempre positivo aún llevándolo a tasas del 75% lo que hace viable este proyecto.

Tasa	VAN	TIR
55%	\$ 2,116,066.43	90%
65%	\$ 1,246,130.57	
75%	\$ 622,245.01	

²⁷ La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir".

²⁸ El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en n° de unidades monetarias

5.2.1 Otros escenarios

Optimista

En el mismo, se trató de evidenciar una marcada reducción de la inflación y una reactivación del consumo en el caso que las nuevas políticas públicas tuviesen éxito. Asimismo, se tomo como supuesto una penetración de mercado que alcance hasta el 80% en período cinco. La misma es de un 20% para el primer período, 35%, 45%, 60% y 80% para los subsiguientes.

Los niveles de inflación serían los siguientes:

Inflacion	%
2020	42%
2021	35%
2022	25%
2023	20%
2024	15%

En cuanto a los niveles de sueldo promedio por mes los costos se elevaron a los siguientes valores, todos con marcados aumentos:

Sueldos	Monto	Aumento
Gerente Gral	\$ 150,000.00	50%
Div Sist	\$ 100,000.00	25%
Div Comer	\$ 100,000.00	25%
Div Fin	\$ 100,000.00	25%
RRHH y legales	\$ 40,000.00	0%
Diseñador	\$ 75,000.00	67%
Programador	\$ 75,000.00	67%
Comm Mgr	\$ 55,000.00	83%
TOTAL	\$ 9,035,000.00	

El crecimiento de los ingresos es mucho más marcado y sostenido recuperándose la inversión inicial cómodamente en el período tres y duplicando los ingresos netos después de impuestos en el mismo en comparación con el escenario realista y conservador.

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos afectos a impuestos						
Ingreso x transacciones	\$ 0.00	\$ 11,088,000.00	\$ 24,255,000.00	\$ 33,264,000.00	\$ 52,668,000.00	\$ 73,920,000.00
Ingreso x actividades de financieras	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 6,776,678.58	\$ 24,230,153.42
Ingreso x publicidad	\$ 0.00	\$ 65,000.00	\$ 70,000.00	\$ 85,000.00	\$ 110,000.00	\$ 150,000.00
Total	\$ 0.00	\$ 11,153,000.00	\$ 24,325,000.00	\$ 33,349,000.00	\$ 59,554,678.58	\$ 98,300,153.42
Egresos afectos a impuestos						
Sueldos	\$ 0.00	\$ -12,829,700.00	\$ -17,320,095.00	\$ -21,650,118.75	\$ -25,980,142.50	\$ -29,877,163.88
Mantenimiento, actualizaciones	\$ 0.00	\$ -293,940.00	\$ -396,819.00	\$ -496,023.75	\$ -595,228.50	\$ -684,512.78
Espacio coworking	\$ 0.00	\$ -345,912.00	\$ -466,981.20	\$ -583,726.50	\$ -700,471.80	\$ -805,542.57
Gastos de comercialización	\$ 0.00	\$ -242,820.00	\$ -327,807.00	\$ -409,758.75	\$ -491,710.50	\$ -565,467.08
Gastos Administrativos	\$ 0.00	\$ -20,500.00	\$ -27,675.00	\$ -34,593.75	\$ -41,512.50	\$ -47,739.38
Materiales e insumos	\$ 0.00	\$ -35,000.00	\$ -47,250.00	\$ -59,062.50	\$ -70,875.00	\$ -81,506.25
Canjes de premios	\$ 0.00	\$ -950,000.00	\$ -1,050,000.00	\$ -1,550,000.00	\$ -3,000,000.00	\$ -4,000,000.00
Total	\$ 0.00	\$ -14,717,872.00	\$ -19,636,627.20	\$ -24,783,284.00	\$ -30,879,940.80	\$ -36,061,931.92
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 0.00	\$ -3,564,872.00	\$ 4,688,372.80	\$ 8,565,716.00	\$ 28,674,737.78	\$ 62,238,221.50
Impuestos						
Impuestos 35%	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ -1,640,930.48	\$ -2,998,000.60	\$ -10,036,158.22	\$ -21,783,377.53
Utilidad neta despues de impuestos	\$ 0.00	\$ -3,564,872.00	\$ 3,047,442.32	\$ 5,567,715.40	\$ 18,638,579.56	\$ 40,454,843.98
Egresos no afectos a impuestos						
Constitución societaria	\$ -31,714.10					
Inversión inicial	\$ -375,000.00			\$ -532,500.00		
Flujo de caja	\$ -406,714.10	\$ -3,564,872.00	\$ 3,047,442.32	\$ 5,035,215.40	\$ 18,638,579.56	\$ 40,454,843.98

La TIR se presenta muy elevada en un 143% demostrando ser una inversión sumamente rentable.

Tasa	VAN	TIR
55%	\$ 7,664,899.69	143%
65%	\$ 5,495,545.27	
75%	\$ 3,942,893.98	

Pesimista

Ya en este escenario se trató de jugar con todas las variables: inflación, consumo y penetración de mercado. En el mismo se demuestra un fracaso en las políticas antiinflacionarias con un promedio del 45% para todos los periodos.

Inflacion	%
2020	55%
2021	48%
2022	45%
2023	40%
2024	38%

Por otro lado, la asistencia a cervecerías se reduce en un 55% tomándose como supuesto unas 500 personas por mes en cada establecimiento. La penetración de mercado sólo se logra en el 50% de los establecimientos de una manera lineal partiendo desde el 10%, 20%, 30%, 40% y 50% en cada período.

La inversión inicial podrá recuperarse sólo en el período cuatro pero haciendo insostenible el modelo de negocio debido a los altos costos laborales y el canje de los premios. El estancamiento del consumo y el aumento de los costos lleva a que el quinto periodo los ingresos netos disminuyan en más del 90%. Se trató de ajustar sueldos en los cargos jerárquicos pero aún así el modelo muestra su fracaso.

Los niveles de sueldos ajustados serían los siguientes:

Sueldos	Monto	Disminución
Gerente Gral	\$ 80,000.00	-20%
Div Sist	\$ 60,000.00	-25%
Div Comer	\$ 60,000.00	-25%
Div Fin	\$ 60,000.00	-25%
RRHH y legales	\$ 40,000.00	0%
Diseñador	\$ 45,000.00	0%
Programador	\$ 45,000.00	0%
Comm Mgr	\$ 30,000.00	0%
TOTAL	\$ 5,460,000.00	

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos afectos a impuestos						
Ingreso x transacciones	\$ 0.00	\$ 7,560,000.00	\$ 15,120,000.00	\$ 22,680,000.00	\$ 34,398,000.00	\$ 37,044,000.00
Ingreso x actividades de financieras	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 4,315,498.32
Ingreso x publicidad	\$ 0.00	\$ 55,000.00	\$ 65,000.00	\$ 80,000.00	\$ 110,000.00	\$ 150,000.00
Total	\$ 0.00	\$ 7,615,000.00	\$ 15,185,000.00	\$ 22,760,000.00	\$ 34,508,000.00	\$ 41,509,498.32
Egresos afectos a impuestos						
Sueldos	\$ 0.00	\$ -8,463,000.00	\$ -12,525,240.00	\$ -18,161,598.00	\$ -25,426,237.20	\$ -35,088,207.34
Mantenimiento, actualizaciones	\$ 0.00	\$ -213,900.00	\$ -316,572.00	\$ -459,029.40	\$ -642,641.16	\$ -886,844.80
Espacio coworking	\$ 0.00	\$ -377,580.00	\$ -558,818.40	\$ -810,286.68	\$ -1,134,401.35	\$ -1,565,473.87
Gastos de comercialización	\$ 0.00	\$ -176,700.00	\$ -261,516.00	\$ -379,198.20	\$ -530,877.48	\$ -732,610.92
Gastos Administrativos	\$ 0.00	\$ -20,500.00	\$ -30,340.00	\$ -43,993.00	\$ -61,590.20	\$ -84,994.48
Materiales e insumos	\$ 0.00	\$ -35,000.00	\$ -51,800.00	\$ -75,110.00	\$ -105,154.00	\$ -145,112.52
Canjes de premios	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ -250,000.00	\$ -500,000.00	\$ -1,500,000.00	\$ -2,500,000.00
Total	\$ 0.00	\$ -9,286,680.00	\$ -13,994,286.40	\$ -20,429,215.28	\$ -29,400,901.39	\$ -41,003,243.92
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 0.00	\$ -1,671,680.00	\$ 1,190,713.60	\$ 2,330,784.72	\$ 5,107,098.61	\$ 506,254.40
Impuestos						
Impuestos 35%	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ -416,749.76	\$ -815,774.65	\$ -1,787,484.51	\$ -177,189.04
Utilidad neta despues de impuestos	\$ 0.00	\$ -1,671,680.00	\$ 773,963.84	\$ 1,515,010.07	\$ 3,319,614.10	\$ 329,065.36
Egresos no afectos a impuestos						
Constitución societaria	\$ -31,714.10					
Inversión inicial	\$ -250,000.00			\$ -387,500.00		
Flujo de caja	\$ -281,714.10	\$ -1,671,680.00	\$ 773,963.84	\$ 1,127,510.07	\$ 3,319,614.10	\$ 329,065.36

A mismas tasas de descuento empleadas en los modelos anteriores el VAN se muestra negativo en todas. La TIR en un 49% sólo superaría la inflación luego del tercer periodo. En este escenario, se recomienda esperar hasta evidenciar un equilibrio en las principales variables macroeconómicas.

Tasa	VAN	TIR
55%	\$ -123,385.15	49%
65%	\$ -284,795.55	
75%	\$ -399,862.38	

6 Conclusiones

En el presente estudio hemos evaluado la oportunidad de mercado que poseen las aplicaciones web y en particular como podemos desarrollar e implementar una estrategia móvil en el mercado de la cerveza artesanal. Entendemos que estamos ante un consumidor educado, que busca soluciones más rápidas, efectivas y en lo posible más barata, pero que por otro lado, está dispuesto a pagar un extra (*Premium fee*) por un servicio de calidad donde sea tenido en cuenta su persona, sus gustos y preferencias.

Hemos visto como en la Argentina existen aproximadamente un total de 40 millones de usuarios de teléfonos móviles y como cada vez más las empresas desarrollan plataformas que faciliten el acceso a estos potenciales clientes, desde bancos, negocios de consumo masivo, instituciones municipales, compañías de seguro y médicas. Existe un adagio repetido por empresarios, pensadores y grandes figuras del cambio social que hablan de que “el futuro es móvil”. Mas bien, es ya un presente donde miles de usuarios pueden consultar sus saldos bancarios, iniciar una cita con su médico, reservar su itinerario para vacaciones favoritas, hacer las compras del hogar e incluso pagar (a través de diversas plataformas) los bienes servicios que va adquiriendo a lo largo del día. Asimismo, las publicidades que hoy vemos y consumimos en estas aplicaciones están personalizadas para nuestros gustos y necesidades a través de nuestro historial de navegación.

En este contexto es donde *BeerMiles* puede desarrollar todo su potencial buscando no solo fidelizar clientes sino también ofrecerles una experiencia auténtica donde cada marca puede presentarse y competir buscando ser la protagonista para el consumidor a través del servicio distintivo que ofrece. Buscamos que el productor de cerveza artesanal pueda transmitir a su cliente la pasión por el desarrollo de su producto, su historia y el espíritu emprendedor que los caracteriza (calidad distintiva de nuestro *ethos* argentino).

7 Bibliografía

PLAN DE NEGOCIOS Y ESTRATEGIA

DORANTES, Ricardo. Qué es una startup [sic] EN: Entrepreneur (22 de Agosto). México D.F. : La Revista, 2018.

<https://www.entrepreneur.com/article/304376>

Hay en el país casi 40 millones de usuarios de teléfonos celulares. EN: *Ambito BIZ* (Nº 6661, 26 de Octubre)/ D'Aloia, Ricardo, dir y Gammacurta, Guillermo, edit. Buenos Aires : Diario Ámbito Financiero. 2017.

<https://www.ambito.com/hay-el-pais-casi-40-millones-usuarios-telefonos-celulares-n4001606>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana, 2010. 613 p

IRSA pagó u\$s 29 millones por la torre Phillips para ampliar el shopping DOT. (5 de Junio)/ de Goñi, Hernán, dir. EN: *El Cronista*. Buenos Aires : El Diario, 2017

KIM, W. Chan y MAUBORGNE, Renée *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia/de Hassan, Adriana, trad.* Bogotá (Colombia): Norma, 2005. 332 p.

KOTLER, Philip. *El marketing según Kotler : cómo crear, ganar y dominar los mercados/* Villegas, Federico, trad. Barcelona : Ediciones Paidós Ibérica, 1999. 303 p. (Paidós empresa, 67).

MINTZBERG, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires : El Ateneo, 2003. 365 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires : Ediciones Granica, 2014.

OCHS, Alyssa L. Mobile Apps for Breweries: Do You Need One to Be Competitive? EN: Beverage Master: **Craft Spirits & Brew Magazine** (Enero 2019)/ Bricker, Jeff, dir. Fort Dodge (Iowa) : Bricker, 2019

<https://beverage-master.com/article/mobile-apps-for-breweries-do-you-need-one-to-be-competitive/>

PORTER, Michael E *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior/* BUENO CAMPOS, Eduardo, pról. y Rosas Sánchez, María Elena, trad. Madrid: Pirámide, 2010. 589 p

PRAHALAD, C. K y RAMASWAMY, Venkat. *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School, 2004. 257 p.

STEIMLE, Josh. *Mobile Is The Future Of Everything*. EN: *Forbes* (12 de Febrero). [Nueva York] : Forbes, 2014.

<https://www.forbes.com/sites/joshsteimle/2014/02/12/mobile-is-the-future-of-everything/#5285b94281ee>

STUDIO EY FRANCE. *Frequent Flyer Program: ready for take-off*. United Kingdom : Ernst & Young Global, 2014.

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/etude-ey-sur-les-programmes-de-fidelite-des-compagnies-aeriennes/\\$FILE/etude-ey-sur-les-programmes-de-fidelite-des-compagnies-aeriennes.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/etude-ey-sur-les-programmes-de-fidelite-des-compagnies-aeriennes/$FILE/etude-ey-sur-les-programmes-de-fidelite-des-compagnies-aeriennes.pdf)

STUTELY, Richard. *Plan de negocios: la estrategia inteligente*/ Toraya M., Jorge, trad. México D.F. : Prentice Hall Hispanoamericana, 2000. 320 p. (Pearson Educación)

VÁZQUEZ, Juan Carlos. *Costos*. Buenos Aires: Aguilar, 1992. 664 p.

WASHAM, Zachary T. *PubHub: A Mobile Application Business Plan* (Tesis de Finanzas) Fayetteville : University of Arkansas, Fayetteville, 2015.

<https://scholarworks.uark.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.es/&httpsr edir=1&article=1023&context=finnuht>

LA CERVECERÍA COMO NUEVO MERCADO

AIZEN, Marina. El boom de la cerveza artesanal: cuál es el secreto del fenómeno de la birra casera. EN: *Revista Viva* (Enero, 29). Buenos Aires : Clarín, 2017

BASCUR PALACIOS, Guillermo Patricio. *Plan de Negocio de una Cerveceria Artesanal en la Región Metropolitana [Tesis Pregrado]*. Santiago de Chile : Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2013

BRACCO, Alexis. *Cerveza Artesanal, en busca de nuevos consumidores* [Tesis de Posgrado]/ Vittorini, Fermamdo, dir. Buenos Aires : La Universidad, Facultad de Ciencias Económicas, 2013

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0109_BraccoA.pdf

CERVEZA ARTESANA [Blog] (9 de Agosto de 2016). Los ibus: el (no) indicador del amargor de la cerveza. Barcelona : Injstituto de la Cerveza Artesana, 2016

<https://www.cervezartesana.es/blog/post/los-ibus-el-no-indicador-del-amargor-de-la-cerveza.html>

Día de la cerveza: en Argentina ya se venden 1.600 millones de litros al año. EN: *Clarín* (N° 26276, 3 de Agosto). Buenos Aires : El Diario, 2017

https://www.clarin.com/sociedad/dia-cerveza-argentina-venden-600-millones-litros-ano_0_S16VGWWPb.html

FERREIRA, Lucas; LUKETIC, Ian y ARGOTE, Ulises. *You Are What You Eat (and Drink)*. EN: LatAm Food and Beverages (N°101). [Buenos Aires] : Latin America Equity Research, J.P.Morgan Chase, 2018

MALLER, Marcelo. La Argentina, en el podio de un ranking mundial de consumo de alcohol: informe de la OMS. EN: *Clarín* (N°8330, 17 de Mayo) / Kirschbaum, Ricardo, edit.. Buenos Aires : El Diario, 2017.

El mercado de cervezas artesanales crece un 40%. EN: *Télam Agencia Nacional de Noticias* (22 de Octubre)/ Pousá, Rodolfo, dir. Mar del Plata (Buenos Aires): La Agencia, 2016.

<http://www.telam.com.ar/notas/201610/167937-el-mercado-de-cervezas-artesanales-crece-un-40.html>

NOUGUES, Eduardo José. *Plan de negocios: producción y venta de cerveza artesanal*. [Tesis Ingeniería Industrial]. Buenos Aires : Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Físicomatemáticas e Ingeniería, 2016. 215 P.

PERLES, Daniela Chueque. Conocé los beneficios de la cerveza en la salud (7 de Septiembre). EN: *Revista OHLALÁ!*. Buenos Aires : La Nación, 2017

VALLEJOS, Soledad. *Palermo, San Telmo y Caballito, los barrios más cerveceros*. EN: *La Nación* (5 de Agosto). Buenos Aires : La Nación, 2018.

<https://www.lanacion.com.ar/2159374-palermo-san-telmo-y-caballito-los-barrrios-mas-cerveceros>