

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

ESPACIO BIRRA

Pioneros en propuestas para la elaboración de
cerveza casera.

Entregado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Gerencia y Administración

Rodrigo Gorbarán, 202565
Franco Longobardo, 202566
Tomás Rodríguez, 203737

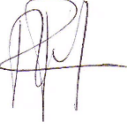
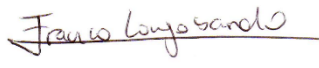

Tutor: Antonio Carvalho

2019

Declaración de Autoría

Nosotros, Rodrigo Gorbarán, Franco Longobardo y Tomás Rodríguez, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Firma	Aclaración	Fecha
	Rodrigo Gorbarán	14/08/2019
	Franco Longobardo	14/08/2019
	Tomás Rodríguez	14/08/2019

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer en primera instancia a nuestro tutor Antonio Carvalho por el apoyo y buena disposición durante todo el proceso.

También, queremos agradecerle a la estudiante de arquitectura Teresa Almeida Ribeiro por haber diseñado los planos y renders de Espacio Birra.

Asimismo, queremos agradecerle a Federico Crovara por habernos proporcionado la información y bibliografía necesaria para insertarnos en este mundo cervecero.

Por último, queremos agradecerles a todas aquellas personas que participaron del *Trial Run* brindando información valiosa para este proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

La importancia de la cerveza en la vida de los uruguayos es tal, que el 53% (El Observador, 2015) de los litros de alcohol consumidos per cápita en el país en 2014, corresponden a esta bebida espumosa. Existen en Uruguay 25 marcas de cervezas artesanales y se han detectado movimientos y grupos de apasionados hobbistas *homebrewers* como *Underground Beer Club* que tiene la filosofía de convertir a sus socios en “un ejército de evangelizadores de la cerveza artesanal”. Estas son algunas de las evidencias de que Uruguay no es la excepción a la revolución mundial de la cerveza casera liderada por Estados Unidos, donde existen 1.1 millones de productores caseros y el 90% de los productores artesanales empezaron cocinando en su casa. Daniel Trivelli (2019), presidente de Cervezas de América, comenta que la venta de cerveza artesanal en el continente latinoamericano aumenta entre un 20% y 40% anual.

Espacio Birra surge como consecuencia de que muchos aficionados que cocinan cerveza en sus casas se enfrentan con problemas de espacio, higiene, equipamiento, insumos, asesoramiento y almacenamiento.

En el comienzo, el emprendimiento se definía como un lugar que buscaba brindarle una solución integral a los problemas del productor casero actual (falta de espacio en el hogar entre otras cosas). Para poder identificar y validar el problema de este mercado y las oportunidades que presenta, se realizaron encuestas, entrevistas en profundidad y un *trial run* con un *focus group* tanto a productores como a no productores. El 91,8% de los productores caseros de cerveza encuestados afirma tener problemas con el espacio y el 54% se pronunció a favor de la existencia de un lugar donde puedan ir a cocinar su cerveza evitando los problemas que este *hobby* genera en el hogar.

Luego de haber investigado el mercado y la industria del entretenimiento, se identificó un segundo segmento – no hobbistas – que busca y necesita opciones de entretenimiento diferentes para realizar en Montevideo. De las encuestas realizadas, se obtuvo que el 64% de los encuestados cree que Montevideo es una ciudad aburrida. Solo el 6,5% de los encuestados cree que en esta ciudad abundan las actividades y son muy variadas. Por este motivo, se identificó que el emprendimiento tendrá dos segmentos de mercado: Hobbistas y No Hobbistas.

Al tener dos segmentos, es necesario tener dos propuestas de valor distintas. En cuanto a los hobbistas: “Producir cerveza como en tu casa con la tranquilidad de no interferir con el funcionamiento de tu hogar, potenciando tus habilidades y enriqueciendo tu experiencia mediante la interacción en un idioma y ambiente cervecero equipado con todo lo que precisas”. Por otra parte, para el segmento no hobbista: “Producir tu propia cerveza, una oportunidad para vivir una experiencia diferente, divertida y original para entretenerse y trabajar en grupo”.

La propuesta para ambos segmentos se enfocará en que el cliente viva una experiencia única, que genere fidelidad y nuevos usuarios. El cliente pagará por coccinada y el resultado de 50 litros embotellados.

Espacio Birra no posee competidores directos. Sin embargo, al estar en la industria del entretenimiento, esta actividad puede ser sustituida por otras que se ofrecen en Montevideo. Por otra

parte, dado que la inversión inicial no es alta, las barreras de entrada son bajas. Muchos jugadores del mercado de la cerveza artesanal (productores, bares y tiendas de insumos) dada la fuerte competencia y afán por diferenciarse, podrían estar interesados en realizar una integración hacia adelante o atrás añadiendo esta propuesta a su negocio.

El principal canal de distribución de Espacio Birra es el local físico. Asimismo, se utilizarán varios canales de venta y comunicación. Se tendrá presencia tanto en medios online como offline. Se busca tener un seguimiento y relación cercana con el cliente que colabore con la idea de “casero”, “producir como en casa”.

Las siguientes actividades serán clave: 1) Mantenerse cerca del cliente para realizar los esfuerzos necesarios para convertirlo en “hobbista”. 2) Diseñar planes de fidelización. 3) Mantener relación estrecha con proveedores para asegurar entregas rápidas. 4) Desarrollar actividades como cursos y ferias en el local que contribuyan a la captación de clientes. Los recursos clave serán: maestros cerveceros, equipamientos y herramientas, insumos, mobiliario, plataforma web y el capital inicial. En cuanto a socios clave, se contará con: Barones Bier (fábrica de cerveza artesanal, quienes tendrán la responsabilidad de ser los maestros cerveceros), Solvit Beer (empresa proveedora de maltas y cebada), empresa desarrolladora de software y el Club de Cerveceros Caseros del Uruguay.

Espacio Birra es pionero en cuanto a la propuesta para elaboración de cerveza casera, uniendo los mundos de la producción y del entretenimiento.

Se alquilará y acondicionará un galpón que contará con áreas de esparcimiento, almacenamiento y fabricación. Con respecto a la gestión de inventarios, se busca operar con modelo *Just in Time* o mínimo stock que permita personalizar la oferta de estilos de cerveza a realizar. La fuerza de trabajo totaliza unas 10 personas entre los que se destacan: el encargado del local (1), maestros cerveceros (2), personal de limpieza (2), recepcionista (2) y emprendedores (3).

Con respecto a la estrategia de comunicación, se destinará la suma de USD 10.000 que serán invertidos en acciones de apertura: evento de lanzamiento (se invita a 100 personas a conocer las instalaciones de Espacio Birra) y presencia en medios online y offline. La empresa cuenta con un presupuesto anual en marketing que aumentará en los primeros cuatro años del emprendimiento. En el año cinco se mantiene la inversión en marketing destinada en el año anterior.

Espacio Birra se financia por sus accionistas. La inversión inicial será de: USD 145.515. Esta se distribuirá en acondicionamiento del local, costos de marketing de apertura, herramientas y equipos de producción, artículos de entretenimiento, costos de apertura de empresa, tecnología y el dinero destinado para evitar que la caja no sea nunca negativa. Para una TRR del 15%, el VAN que arroja el emprendimiento es de USD 794.194 y la TIR es de 77%. En el período de los cinco años, la empresa alcanzará una venta en cocinadas acumuladas de 16.560 de USD 250 cada una.

El análisis de sensibilidad arroja que el VAN soporta una baja del 50% en la cantidad de cocinadas sin hacerse negativo. Al sensibilizar la variable precio, se obtiene que el VAN soporta a una baja de hasta el 35% sin tornarse negativo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	8
1.1 Justificación de la oportunidad.....	8
1.2 Modelo de negocio de partida	9
1.3 Proceso de validación	9
1.4 Hallazgos	10
1.5 Ajustes introducidos	10
1.6 Competidores y su reacción	11
1.7 Industria en la que se inserta el emprendimiento	11
1.8 Mercado.....	11
1.9 Estimación de ventas	12
1.10 Oportunidades y amenazas.....	12
2. MODELO DE NEGOCIOS	13
2.1 Segmentos del mercado	13
2.2 Propuesta de valor	13
2.3 Canales de distribución.....	13
2.4 Relación con los clientes.....	14
2.5 Modelo de Ingresos	14
2.6 Recursos clave para la propuesta de valor	14
2.7 Actividades y procesos clave para la propuesta de valor	14
2.8 Socios clave para el modelo de negocios.....	15
2.9 Estructura de costos	15
2.10 Fortalezas y debilidades.....	15
3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	16
3.1 Acondicionamiento del local.....	16
3.2 Gestión de inventarios.....	16
3.3 Contratación de personal	16
3.4 Gestión de venta	17
3.5 Manejo de canales digitales.....	17
3.6 Distribución física	18
3.7 Gestión de calidad y mejora de procesos	18
3.8 Regulaciones y habilitaciones bromatológicas	18
3.9 Plan de marketing	18

3.10 Estrategias para hacer crecer las barreras de entradas de nuevos competidores en el mercado	20
3.11 Posibles desarrollos futuros	20
4. EVALUACIÓN DEL RETORNO Y RIESGO	21
4.1 Inversión Inicial	21
4.2 Estructura de financiamiento.....	21
4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	21
4.4 Política de recursos humanos	22
4.5 Valor de rescate	22
4.6 Evaluación del retorno proyectado versus el requerido	22
4.7 Evaluación del riesgo	22
4.8 Sensibilidad a variables críticas	22
BIBLIOGRAFÍA.....	23
ANEXOS	26
Anexo 1: Modelo de Osterwalder de la idea inicial	26
Anexo 2: Resultado de encuestas	27
Anexo 3: Entrevistas en profundidad a calificados	29
Anexo 4: Trial Run y Focus Group	30
Anexo 5: Explicación del proceso productivo de cerveza.....	32
Anexo 6: Análisis competitivo.....	33
Anexo 7: Industria del entretenimiento.....	34
Anexo 8: Dimensionamiento de mercado	35
Anexo 9: Modelo de Osterwalder final	36
Anexo 10: Compromiso de los socios clave.....	37
Anexo 11: Diseño y organización de espacios	38
Anexo 12: Experiencia del cliente	41
Anexo 13: Estructura de recursos humanos.....	42
Anexo 14: Modelo económico financiero	43

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.1 Justificación de la oportunidad

Según datos publicados por el diario El Observador (2015), en 2014 se consumen 55,4 litros de bebidas alcohólicas per cápita en Uruguay, de los cuales 29 litros corresponden a cerveza (53%) y 21,4 litros corresponden a vino. Las cervezas artesanales nacieron en nuestro país en el año 2007, lo cual fue tardío en comparación con la región, Estados Unidos o Europa donde ya existían desde 1970. Según un artículo publicado por el diario El País por Beltrán, C. (2017), en 2015 se produjeron 500.000 litros de cerveza artesanal y en 2016 entre 600.000 y 700.000 litros. Existen en Uruguay aproximadamente 25 marcas registradas de cervezas artesanales.

Se han detectado en Uruguay movimientos y grupos de apasionados hobbistas *homebrewers* como *Underground Beer Club* que tiene la filosofía de convertir a sus socios en "un ejército de evangelizadores de la cerveza artesanal". Además de esto, se encuentra el Club de Cerveceros Caseros del Uruguay y otros tantos grupos en redes sociales en donde los productores caseros comparten sus experiencias e intercambian puntos de vista y recomendaciones.

Los uruguayos aficionados que producen cerveza artesanal en sus casas enfrentan los siguientes problemas: el **espacio** para colocar los equipos y llevar a cabo la cocción interfiere con el funcionamiento de un hogar (higiene, orden y almacenamiento)¹. Además, el productor casero rara vez tiene equipos que le permitan producir 50 litros o más². Las encuestas arrojan que el 91,8% de los productores sufren problemas de espacio. Un 54% se pronunció a favor de la existencia de un lugar donde puedan ir a cocinar su cerveza evitando los problemas que este *hobby* genera en el hogar³.

Por otra parte, producir cerveza casera es una atracción única y original para realizar en el departamento de Montevideo por todas aquellas personas que todavía no han incursionado en este mundo, y les divierte el componente emocional y social que lleva consigo la idea.⁴ De las encuestas realizadas, se obtuvo que el 64% de los encuestados cree que Montevideo es una ciudad aburrida. Además, el 38,8% afirma que "las actividades de entretenimiento son muy escasas, me gustaría que existan más" y un 54,7% cree que existen algunas opciones de entretenimiento, pero no son suficientes. Solo el 6,5% de los encuestados cree que en Montevideo abundan las actividades y son muy variadas⁵.

Tendencias internacionales: según el sitio web *homebrewers association* (2017) en Estados Unidos existen aproximadamente 1,1 millones de *homebrewers*. El 40% de estos comenzaron a cocinar en los últimos cuatro años y su promedio de edad es de 42 años. El 52% tienen entre 30 y 49 años, el 85% se encuentran casados o en concubinato, el 68% cuenta con título universitario o educación superior y el 68% de estos poseen ingresos del hogar que rondan los USD 75.000 anuales o superior. De acuerdo con este mismo sitio web, los *homebrewers* produjeron en Estados Unidos 1,4 millones de barriles en

¹ Dato validado por encuestas a productores caseros. Ver anexo 2.

² Información proporcionada por Federico Crovara - Director Barones Bier.

³ Resultado de encuesta a productores caseros - ver anexo 2

⁴ Visualizar anexo 2: Resultado de encuestas.

⁵ Ver anexo 2: Resultado de encuestas - Industria del entretenimiento en Montevideo, Uruguay.

2017, aproximadamente un 1% de la producción total del país. Estos productores compran los insumos en uno o dos locales físicos en promedio ocho veces al año y además el 76% compra online unas cinco veces al año. **Un dato curioso revela que por lo menos el 90% de los productores profesionales de cerveza comenzaron como productores caseros.**

En un artículo publicado por *BBC News* por Gideon, L. (2016), Daniel Trivelli presidente de Cervezas de América comenta que la venta de cerveza artesanal en América Latina crece entre 20% y 40% anual (dependiendo del país estudiado).

1.2 Modelo de negocio de partida⁶

El foco del negocio se encontraba en solucionarle a los hobbistas el problema del espacio, el equipamiento, los insumos y el asesoramiento. Se identificaba un único segmento de clientes, los hobbistas *homebrewers*. La propuesta de valor constaba principalmente en ofrecer a los productores caseros un espacio para cocinar. Se pensó además en que existiera una zona de intercambio entre productores, donde se pudiera esperar durante los tiempos muertos del proceso productivo⁷.

Para que el modelo de negocio fuese exitoso, la experiencia sería un factor clave ya que, teniendo un mercado de nicho, se precisaría una clientela fiel. Para lograrlo, se pensó en hacer hincapié en la calidad de los equipos y la relación con el cliente. Se consideraba captarlos a través de: redes sociales y eventos (lanzamiento, *one day experience*, ferias, charlas y capacitaciones con maestros cerveceros). Asimismo, el asesoramiento constante de maestros cerveceros sería un componente importante para los productores ya que los ayudaría a mejorar sus propias recetas. Por último, se identificó al Club de Cerveceros Caseros del Uruguay como socio clave para llegar al público deseado y en conjunto realizar actividades de capacitación y beneficios para compras de insumos colectivas.

1.3 Proceso de validación

Análisis cuantitativo⁸

Encuesta 1	Primera parte: Productores Caseros, 61 encuestados, 100 % hombres.
Encuesta 1	Segunda parte: 294 personas consumidoras de cerveza, 154 mujeres y 140 hombres.
Encuesta 2	139 encuestados acerca de las propuestas de entretenimiento en Montevideo. 64 hombres y 75 mujeres.

Análisis Cualitativo⁹

Entrevista 1	Federico Crovara - Productor y emprendedor de Barones Bier. Nos informó sobre los procesos productivos, herramientas y equipos, la distribución de espacios y validación de problemas identificados.
Entrevista 2	Jason Beck - Director y dueño de <i>Brew It Yourself</i> Estados Unidos.
Entrevista 3	Fernando Deicas - Birra Bizarra - Sugirió fuentes para dimensionar el mercado y sus tendencias.

⁶ Ver anexo 1: Modelo de Osterwalder de la idea inicial.

⁷ Ver anexo 5: Proceso productivo.

⁸ Ver anexo 2: Resultado de encuestas.

⁹ Ver anexo 3: Entrevistas en profundidad a calificados.

Entrevista 4	Nancy Varela - Propietaria de la tienda de insumos y equipos Pinar Bier.
Entrevista 5	Eric Scholderle - Club de Cerveceros Caseros de Uruguay.

<i>Trial Run y Focus Group</i> ¹⁰	Grupo de once personas, consumidores de cerveza artesanal (50% H Y 50% M). Dos de ellos hobbistas productores. Se realizó el proceso de cocción tal cual se realizará en Espacio Birra. Posteriormente se hizo un <i>focus group</i> donde se obtuvieron <i>insights</i> muy valiosos. El mix 50% hombres 50% mujeres se debe a que al tratarse de una actividad generalmente realizada por hombres, se creyó importante conocer las opiniones de las mujeres y su reacción. El público femenino respondió de una manera favorable.
--	---

1.4 Hallazgos

Segmentos	Nuevo segmento: <i>no hobbista</i> . Son personas que quieren aprender pero que nunca tuvieron la experiencia ni los medios para hacerlo. Lo ven como una actividad entretenida.
Género	Se demuestra que el público femenino es un potencial cliente. El 50% de las personas que se muestran favorables con la idea son mujeres.
Conversión	Jason Beck nos comenta que en su experiencia, el 20% de los que experimentan por primera vez, termina cocinando con más frecuencia (conversión a hobbista).
Experiencia	Se recibieron críticas al profesionalismo de los equipos. Se descubre que no es valorado por el hobbista. Lo valorado es que sea exactamente como en casa.
Problemas	Se validan los problemas planteados (espacio, funcionamiento del hogar e higiene).
Social	La actividad tiene un fuerte componente social, se cocina con amigos y se comparte el momento.
Producto	Se debe entregar un producto terminado, embotellado, solucionando todos los pormenores para el cliente. Los equipos y procesos serán iguales para ambos segmentos, entregando una misma cantidad de litros.
Validación Precios y frecuencia	Se valida que el cliente pagaría hasta 50 USD por persona. Si se considera la conformación de un grupo de 5 personas, la cocción tendría un costo de aproximadamente USD 250 ¹¹ . En el trial run, el segmento no hobbista expresó que es una actividad para realizar una vez al año. Por otra parte, las encuestas arrojan que el 68,9% del segmento hobbista cocina cinco veces o más al año y el 14% cocina cuatro veces al año.
Entretenimiento	Se ratifica que la actividad es interesante en una ciudad que fue reconocida por los encuestados como aburrida o con pocas opciones de entretenimiento.

1.5 Ajustes introducidos

	MODELO INICIAL	MODELO FINAL
Segmentos	Únicamente hobbistas	Hobbistas y no hobbistas (consumidores de cerveza artesanal)
Servicio ofrecido y producto final	Espacio para producir con equipos semi-profesionales. Producción total por cocinada en litros era incierta. El usuario debía volver a embotellar luego de 20 días.	La cocinada: resultado de 50 litros embotellados. Los equipos de producción son bien caseros, se preserva lo casero.

¹⁰ Ver anexo 4 "Trial Run y Focus Group.

¹¹ Validación de precios se puede visualizar en el anexo 4: Trial Run y Focus Group.

Foco del negocio	Solución de espacio y mejores equipos.	Experiencia del cliente. El hogar del cervecero casero.
Almacenamiento	Stock de insumos (limita el espacio en el local y genera costos)	Modelo <i>Just In Time</i> (Se genera ahorro de espacio y menor desembolso y oferta personalizada de estilos).

1.6 Competidores y su reacción¹²

Competidores directos: no se encuentran competidores directos ya que se trata de una idea de negocios distinta y nueva. Sí existen en el mercado cursos cortos, clases de elaboración de cerveza y realizar la producción en el hogar. **Producir en el hogar:** implica una inversión inicial en equipos de entre USD 700 - USD 900, y USD 100 en insumos para una cocinada de 50 litros¹³. Esto se considera como un producto sustituto. **Actividad recreativa:** Espacio Birra compite con todas aquellas actividades de esparcimiento en Montevideo como pueden ser el cine, paintball, teatro, bowling y fútbol 5. El emprendimiento no sería un competidor directo para ninguna marca de cerveza artesanal o industrial porque en este local no se vende cerveza sino una experiencia, una solución y un programa divertido. **Integraciones hacia adelante:** en la presión por diferenciarse, las tiendas de insumos, bares, pubs y las marcas de cervezas artesanales (e incluso industriales) podrían verse tentadas en desarrollar este concepto. **Barreras de entrada bajas:** consecuencia de que la inversión inicial no es alta, podrían ingresar en el mercado nuevos entrantes dado el eventual éxito del negocio¹⁴.

1.7 Industria en la que se inserta el emprendimiento¹⁵

Espacio Birra se encuentra dentro de la industria del entretenimiento de Montevideo, ofreciendo una manera diferente de realizar el proceso de elaboración de cerveza casera.

1.8 Mercado¹⁶

Mercado hobbistas: existen aproximadamente 20.000 productores de cerveza casera en Uruguay¹⁷. Si se considera que estos cocinan en grupos de tres personas por lo menos 3,5 veces al año, el mercado incluye 23.300 cocinadas anuales. De estas 20.000 personas, podemos limitar nuestro mercado a 10.820 personas (multiplicando el mercado total por la aceptación de la idea en las encuestas a hobbistas 54,1%). Teniendo en cuenta nuevamente el hecho de que cocinan en grupos de a tres y por lo menos 3,5 veces al año, nuestro mercado potencial es de 12.600 cocinadas. Nuestro objetivo es captar al año 5 el 13% de este mercado lo cual significa un nivel de 1.600 cocinadas en un año y un acumulado de 5681 cocinadas.

Mercado no hobbista: aproximadamente 180.000 personas de 18 a 50 años de los cuatro niveles de mayores ingresos que viven en Montevideo son consumidores de cerveza artesanal. Se considera que cocinan en grupos de a 5 una vez al año por lo menos. Este escenario significa una cantidad de 36.000

¹² Visualizar anexo 6: Análisis Competitivo.

¹³ Cotización equipamiento Pinar bier, visualizar en anexo 3: entrevistas en profundidad.

¹⁴ Desarrollado en el punto 10 del capítulo 3: Estrategias para hacer crecer las barreras de entrada.

¹⁵ Visualizar anexo 7: Industria del entretenimiento.

¹⁶ Visualizar anexo 8: Dimensionamiento de mercado.

¹⁷ Dato extraído del grupo de Facebook: Cerveceros novatos, compartimos experiencias y nos armamos nuestros equipos.

cocinadas en un período de 5 años. Teniendo en cuenta la aceptación de la idea de este segmento, la cantidad de personas del mercado potencial son 95.400 (53% de 180.000). Se cree alcanzable captar la mitad de estas personas (47.700) que se organizan en grupos de a 5 y cocinarán por lo menos una vez en el período de 5 años. Esto significa un mercado objetivo de 9.540 cocinadas en los 5 años.

1.9 Estimación de ventas¹⁸

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hobbistas	Q cocinadas H	631	884	1.136	1.389	1.641
Nuevo Hobbista	Q cocinadas convertidos	0	398	596	994	1.193
No hobbistas	Q cocinadas NH	954	1.431	2.385	2.862	1.908
CANCELACIONES	10% DE LAS VENTAS	(159)	(271)	(412)	(524)	(474)
Totales	Cocinadas totales	1.427	2.441	3.706	4.720	4.267
Ingresos anuales cocinadas		356.663	610.230	926.404	1.179.971	1.066.845

El producto único “la cocinada” tiene un precio de USD 250 para ambos segmentos.

-Tasa de crecimiento: para el segmento hobbista en el año 1 se capta un 5% (541 personas que se organizan en grupos de a tres y cocinan 3,5 veces al año resultando en 631 cocinadas). Se prevé un crecimiento anual del 2% adicional sobre el mercado potencial (10.820 personas). De los no hobbistas se capta un 10% (de las 47.700 personas serían 4.770 que se organizan en grupos de a 5 y cocinan una vez al año resultando en 954 cocinadas) en el primer año, en el año 2 se capta un 15%, en el año 3 un 25%, en el año 4 un 30% (máximo alcanzado) y en el año 5 un 20%.

-Los esfuerzos de marketing se reflejan en el incremento de las ventas año a año.

-Nuevo hobbista: se estima (según informante calificado Jason Beck) que el 10% de los no hobbistas se transforman en hobbistas luego de su primera experiencia de cocción.

-Se estima que el 10% de las personas que reservan el servicio, luego no concurren.

-Se logran 16.560 cocinadas en los primeros cinco años del negocio, equivalentes a USD 4.140.113.

1.10 Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	ACCIONES DE POTENCIACIÓN
El 90% de las marcas de cerveza artesanal nacen de un productor de cerveza casero. ¹⁹	Se podrá posicionar a Espacio birra como una incubadora de nuevas marcas. El lugar donde el emprendedor cervecero tiene sus primeras experiencias.
Las actividades de entretenimiento en la ciudad de Montevideo no abundan. ²⁰	Para aprovechar esta oportunidad se hará un especial esfuerzo en posicionarnos como una actividad de entretenimiento para el público en general y no solo para hobbistas cerveceros. Se busca tener visibilidad en medios donde se comunican opciones de este tipo como <i>WooW City</i> .
AMENAZAS	ACCIONES DE MITIGACIÓN
Resistencia de los productores a realizar la cocción de cerveza en un lugar extra hogareño.	La resistencia nace del miedo a perder la esencia de la cocción casera. Se llevarán a cabo acciones de relacionamiento estrecho con el cliente para que esa cercanía de entre casa no se pierda.
Integración vertical hacia adelante de empresas productoras.	Elevar las barreras de entrada de nuevos entrantes en el mercado con una estrategia de diferenciación y experiencia del cliente muy marcada.

¹⁸ Se desarrollará en el punto 4.3, Fundamentos de la proyección de ingresos y costos.

¹⁹ Información extraída del sitio web de USA, los *homebrewers association*.

²⁰ Dato extraído de la encuesta 2: industria del entretenimiento en Montevideo, Anexo 2.

2. MODELO DE NEGOCIOS²¹

2.1 Segmentos del mercado

Hobbistas: productores caseros de cerveza cuyo *hobby*²² interfiere con el funcionamiento del hogar en Montevideo. Buscan gratificación elaborando su cerveza en un ambiente cómodo y amigable disfrutando tanto del proceso de producción como del producto final creado. Asimismo, es un segmento que tiene especial interés en la interacción e intercambio de opiniones. Cocinan mínimo 3,5 veces al año.

No Hobbistas: personas que nunca cocinaron cerveza casera y que son consumidores de cerveza artesanal. Podrán disfrutar de Espacio Birra como una nueva propuesta de entretenimiento que se ofrece en la ciudad de Montevideo. Son personas de 18 a 50 años de NSE M, M+, A-, A+ que viven en el departamento de Montevideo.

2.2 Propuesta de valor

Hobbistas: Producir cerveza como en tu casa con la tranquilidad de no interferir con el funcionamiento de tu hogar, potenciando tus habilidades y enriqueciendo tu experiencia mediante la interacción en un idioma y ambiente cervecero equipado con todo lo que precisas.

No Hobbistas: Producir tu propia cerveza, una oportunidad para vivir una experiencia diferente, divertida y original para entretenerse y trabajar en grupo.

2.3 Canales de distribución

De venta y comunicación:

1- Local físico - El servicio se puede contratar recurriendo al local ubicado el barrio Cordón. El local contará con cartelería externa comunicando e invitando a conocer el lugar y su propuesta.

2- Redes- El segmento de hobbistas se comunica en estos medios y se agrupa para intercambiar experiencias y realizar consultas. Es clave no solo tener una fuerte presencia en redes como Instagram, Facebook y Twitter, sino que también utilizar este canal como un método de reserva.

3- Página web - El *e-commerce* es crucial ya que se pueden anticipar las necesidades del cliente y tener todo preparado para cuando éste llegue al local. Ejemplo: entro al sitio web, reservo hora y además pongo en el carrito el estilo que se desea producir (de esto depende el tipo de cebada y lúpulo). El cliente podrá realizar el pago por medio de esta plataforma.

4- Teléfono y mail- El cliente podría también hacer su reserva por este medio y recibir información acerca del servicio brindado. El pago se realiza en el local o por transferencia bancaria.

5- WooW City – Esta plataforma online comercializa experiencias. A diferencia de los otros canales, es una “vidriera” donde el producto se muestra dentro de una variedad de opciones de entretenimiento.

De distribución física: el cliente vive la experiencia (utiliza el servicio) en el local físico.

²¹ Ver anexo 9: Modelo de Osterwalder final.

²² Desarrollo del comportamiento de un hobbista en el anexo 7, industria del entretenimiento.

2.4 Relación con los clientes

Captar nuevos clientes: se mantendrá una presencia activa en medios *online* como redes sociales (siendo Facebook e Instagram las dos más importantes), *Google Adwords* y *Display*. Se destinará un presupuesto mensual de *always on*²³ para estar en la vida *online* del público objetivo. Se buscará estar presente en todo el consumo online del cliente relacionado a la cerveza o a actividades recreativas en Montevideo. Por otra parte, dentro del *mix* de medios también habrá medios *offline* como: radio, prensa y acciones estratégicas de *BTL*²⁴ como ferias gastronómicas y de cerveza. En todos los casos se trabajará con una agencia de medios para asesorar sobre la selección específica de cada medio.

Mantener clientes actuales: se creará un historial de todas las cociones y frecuencia de uso/visita para entender mejor cómo interactuar con cada uno de ellos. En base a esta información, se estudiarán los estilos que la persona acostumbra a cocinar y se generarán recomendaciones personalizadas. El fin es anticiparse a las necesidades del cliente haciéndolo sentir único y especial, posicionando a Espacio Birra como un socio estratégico para llevar a cabo su afición. Se realizarán encuestas de satisfacción al terminar cada actividad para identificar oportunidades de mejora y obtener *feedback* de ambos segmentos. Se identificará cada usuario con nombre, apellido y método de contacto, generando una base de datos que permitirá tomar decisiones para la mejora del servicio y seguimiento de cada cliente.

Hacer crecer: para generar involucramiento en cada cliente, se proporcionará un espacio de intercambio *online* (*grupo de Facebook*) como extensión de la propuesta en el lugar físico. Los clientes compartirán aquí experiencias, opiniones y recomendaciones. Además, se creará un portal cervecero, con novedades de la cerveza casera alrededor del mundo, testimonios, maestros cerveceros reconocidos y recetas novedosas. Se enviará esta información como *newsletter* a los clientes que lo soliciten.

2.5 Modelo de Ingresos

El servicio se cobrará por cocinada. El precio de la cocción total será de USD 250. Esta incluye todo lo necesario para la elaboración de 50 litros embotellados prontos para ser consumidos, además de la ilimitada utilización de las zonas comunes de entretenimiento.

2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

Recursos Humanos: maestros cerveceros son la base del proceso de cocinada y del servicio.

Recursos físicos: equipamiento, insumos, mobiliario y herramientas para la producción de cerveza.

Recursos digitales: plataforma web con *e-commerce* que permite la contratación del servicio.

Recursos financieros: el capital inicial para comenzar el proyecto.

2.7 Actividades y procesos clave para la propuesta de valor

Desarrollar actividades como concursos y ferias en el local que contribuyan a la captación de clientes, que generen visitas y un posterior boca a boca que atraiga nuevos usuarios. Mantenerse cerca de los clientes para obtener *feedback* nos permitirá optimizar el servicio y detectar oportunidades de mejora.

²³ *Always on*: seguir una estrategia de comunicación constante de branding.

²⁴ BTL (Below the line): acciones de comunicación específica para un segmento no masivo.

También, se llevarán a cabo planes de fidelización que mantengan a nuestros clientes (tanto hobbistas como no hobbistas) activos durante todas las épocas del año. Se deberá mantener una relación estrecha con los proveedores de insumos para asegurar entregas rápidas que contribuyan a evitar posibles costos de almacenamiento (vencimientos y estándares higiénicos).

2.8 Socios clave para el modelo de negocios²⁵

La empresa productora de cerveza artesanal, Barones Bier, proveerá el *know how* y los maestros cerveceros. Además, la empresa proveedora de insumos *Solvit Beer* es considerada como un socio clave ya que su entrega rápida permitirá aplicar un modelo que se ajuste a las necesidades de cada cliente en cuanto a estilos de cerveza. Se trabajará con la empresa *Tavano Team* para la creación y mantenimiento del sitio web y canal de ventas online. Se considera al CCCUY²⁶ como un socio clave ya que interactuar con este organismo contribuirá a la captación de clientes. Se busca darle beneficios al CCCUY, por ejemplo derecho de uso de las instalaciones como “sede”. De este modo se neutraliza un potencial consumidor y se potencia la relación con el semillero de hobbistas del país.

2.9 Estructura de costos

Inversión inicial	Acondicionamiento del local, mobiliario y equipamiento, inversión necesaria para que la caja no se torne nunca negativa, costos de <i>company set up</i> ²⁷ e inversión inicial en marketing.
Costos Fijos	Alquiler del local, RRHH (sueldos de personal), gastos generales: luz, agua, internet, gas e impuestos, servicios profesionales (contratación de estudio contable) y gastos de marketing.
Costos variables	Insumos (cebada, lúpulo, maltas y levadura), tapas, botellas, hielo y comisión tarjetas.

2.10 Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	ACCIONES DE POTENCIACIÓN
Financiamiento con recursos propios	No se deberán pagar intereses bancarios, por lo que este dinero podrá ser invertido en alguna otra área del negocio.
Pioneros en propuestas para la elaboración de cerveza casera.	Creación de oportunidades que renueven nuestro servicio y lo mantengan siempre atractivo.
DEBILIDADES	ACCIONES DE MITIGACIÓN
Puede resultar costoso para grupos reducidos o para realizar individualmente.	Dar un servicio de buena calidad, cuidando los valores del hobbista y generando una experiencia memorable y única para ambos segmentos.
Dependencia del negocio de maestros cerveceros.	Los tres socios realizarán un curso intensivo en producción casera y estarán presentes activamente en el día a día del negocio.

²⁵ Ver anexo 10: Compromiso de los socios clave.

²⁶ Club de Cerveceros Caseros del Uruguay.

²⁷ *Company set up*: costos de apertura de una empresa.

3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

3.1 Acondicionamiento del local²⁸

Se realizarán tareas de acondicionamiento del galpón que incluyen el pintado de paredes, pisos y puesta a punto de electricidad y sanitaria. Además, se llevarán a cabo acciones de decoración que incluyen amueblamiento y luminarias. El galpón que cuenta con un área de 200 metros cuadrados estará dividido en seis grandes bloques: zona de entretenimiento y esparcimiento, zona de molienda y cocción, cuarto de fermentación, oficinas, zonas exteriores y estacionamiento.

3.2 Gestión de inventarios

Insumos para la producción: se operará con un modelo de JIT. Este *modus operandi* permite no solo ahorrar en costos de stock, sino también dar un servicio más personalizado, donde Espacio Birra se adapta exactamente al tipo de cerveza que el cliente proponga cocinar. Cuando el cliente efectúa la reserva, se solicita al proveedor de insumos exactamente lo que la cocinada involucra y se coordina con éste un plazo de entrega acorde.

Stock de cerveza en proceso: finalizado el proceso de cocción²⁹, la cerveza permanece en el local durante un período promedio de 15 días ya que ese es el tiempo que le lleva a la levadura fermentar. Será almacenada en barriles fermentadores de 50 litros que quedarán en un cuarto aislado a la temperatura de 15 grados ideal para la fermentación de este tipo de levaduras. El cuarto tendrá capacidad para almacenar unos 40 barriles en dos hileras de 10 barriles con dos niveles cada una³⁰.

Garantía del producto: los fermentadores tendrán un precinto de seguridad que será instalado por el cliente para asegurarse de que el contenido preparado no será alterado. Se enviarán mails a los clientes durante el proceso de fermentación para que estos puedan ir viendo actualizaciones sobre el estado en el que se encuentra su cerveza.

Plazo de retiro del producto final: luego de fermentada la cerveza, se embotella y el cliente tendrá un plazo máximo de 48 horas para retirarla. El momento del retiro es una experiencia donde se degusta una de las cervezas y se explica cómo apreciar y sentir los distintos aromas y sabores de la bebida creada. En el caso de no retirar las botellas en el plazo establecido, se cobrará un *fee* de almacenamiento de USD 25 por día.

3.3 Contratación de personal³¹

El negocio abrirá de jueves a domingo de 9 a 23 horas al público. Entre semana sólo el encargado y emprendedores concurrirán a cumplir tareas administrativas y de gestión de reservas. La empresa contará con una plantilla de trabajo de diez personas entre los que se incluyen los tres emprendedores que desempeñarán tareas en la empresa.

²⁸ Ver anexo 11: Diseño y organización de espacios.

²⁹ Ver anexo 12: Experiencia del cliente.

³⁰ Ver anexo 11: Diseño y organización de espacios.

³¹ Ver anexo 13: Estructura de recursos humanos.

Se contratará un encargado del local que gestionará las tareas diarias del negocio en todo lo que incluye el relacionamiento con proveedores, control y pedidos de stock, supervisión de empleados, procesamiento y organización de reservas. La persona que ocupe este lugar trabajará en equipo con los tres emprendedores brindando el apoyo que estos necesiten y viceversa.

Los tres emprendedores ocupan cargos en la empresa realizando tareas de supervisión, planificación comercial, estrategia de marketing y ventas. Uno de ellos desempeñará tareas de *community manager*³², realizando el manejo de redes sociales, generación de contenidos digitales y mantenimiento de la página web. Otro de los emprendedores estará a cargo de la gestión comercial y las campañas de marketing offline. Dentro de sus tareas, el emprendedor deberá generar estrategias de marketing que contribuyan a las ventas y a la fidelización de los clientes existentes. El área de administración y las finanzas de la organización será responsabilidad del restante emprendedor, incluyendo tareas de cobranzas, conciliaciones bancarias, balances, márgenes, pagos a proveedores, entre otras tareas administrativas.

Para continuar, los maestros cerveceros (dos) son una parte fundamental en el negocio ya que serán los que guiarán a los clientes durante todo el proceso de elaboración. Además, existirán instancias dentro de los tiempos ociosos, en donde los maestros intervendrán proporcionando explicaciones relacionadas al proceso de elaboración. Para mantener la higiene del local en condiciones, se contratarán dos colaboradores de limpieza.

3.4 Gestión de venta

Canales de terceros: el cliente podrá contratar el servicio a través de la plataforma *Woow city*, efectuando el pago con tarjeta de crédito, débito o a través de Abitab. La ventaja de este canal es que puede captar potenciales clientes que simplemente están explorando opciones de entretenimiento (a diferencia de otros, donde el cliente tiene que tener nuestra propuesta en mente para hacerse del servicio).

Canales propios: los clientes también podrán contratar el servicio mediante la página web, reservar día, hora, y efectuar el pago con tarjeta de crédito o débito. También se dará la opción de realizar el pago a través de Abitab o transferencia bancaria adjuntando el respectivo comprobante. Además, se podrá concurrir directamente al local para contratar el servicio.

Política de cobranza y cancelación: independientemente del método de pago elegido, el cliente deberá abonar el 50% del servicio como seña en el momento de la reserva, y el otro 50% restante en el local u online. En el caso de que el cliente cancele 24 hs antes, se le devolverá la seña.

3.5 Manejo de canales digitales

Plataforma web: cuando el cliente ingresa al sitio web de Espacio Birra se encuentra con un *pop-up*³³ que invita a registrarse para recibir newsletters. La plataforma contará con un chat interactivo para

³² Persona responsable de generar la estrategia de contenidos y marketing en redes sociales.

³³ Aviso que interrumpe.

realizar consultas y evacuar dudas acerca del servicio ofrecido - *¿Cómo te podemos ayudar? ¡Estamos disponibles para atenderte!* Todos los datos del cliente serán almacenados en una base de datos para utilizar posteriormente con fines de *re-targeting*³⁴. Además de esto, se le proporcionará a los clientes que hayan contratado el servicio un usuario y una contraseña para que puedan ingresar al portal del espacio donde podrán ver su historial cervecero y acceder a beneficios.

Redes sociales: se abrirán cuentas en *Facebook* e *Instagram*. La cuenta de *Instagram* estará destinada principalmente a compartir contenido fotográfico de la experiencia. En contraste, el grupo de Facebook tendrá un rol de carácter más bilateral, donde la empresa y los usuarios podrán interactuar en un foro donde se plantean temas de discusión, se escucharán sugerencias y se comunicarán noticias de la empresa.

3.6 Distribución física

La distribución física consistirá en prestar el servicio en el local. Luego de la etapa de fermentación, se deberá embotellar lo producido. El cliente no deberá volver al local para llevar a cabo esta etapa. Eventualmente si algún cliente lo pide, se enviarán las botellas con el producto final a través de una empresa distribuidora a costo del cliente. De lo contrario, el cliente deberá pasar a retirarlas cumpliendo con los plazos establecidos.

3.7 Gestión de calidad y mejora de procesos

Si es medible, es mejorable: se obtendrá *feedback* que alimente la gestión de mejora de procesos. Las fuentes de obtención de esta data serán: la página web, las redes sociales y las encuestas realizadas a los consumidores en el local. Toda la información recabada será el punto de partida para un proceso de mejora continua que permita estar siempre al día con las necesidades de nuestro público.

3.8 Regulaciones y habilitaciones bromatológicas

El tipo societario seleccionado es la SRL con tres socios que tendrán partes iguales. Del mismo modo, este proyecto requiere de otras habilitaciones. En primer lugar, habilitación bromatológica³⁵. En segundo lugar, es necesaria la habilitación de bomberos³⁶.

3.9 Plan de marketing ³⁷

Acciones de lanzamiento: se contará con un presupuesto de USD 10.000 que serán invertidos en las siguientes acciones de apertura.

Evento de apertura: se abrirán las puertas del local otorgando cocinadas gratis a grupos de cerveceros caseros previamente seleccionados para que puedan vivir la experiencia y conocer las instalaciones.

³⁴ Volver a impactar al cliente.

³⁵ Extraído de la Normativa y avisos legales del Uruguay. Reglamento Bromatológico Nacional. *Decreto N° 315/994 de 05/07/1994 artículo 1*. Establece que toda empresa que realice actividades de importación, fraccionamiento, industriales, almacenamiento, distribución o comercialización de alimentos.

³⁶ Este permiso se realiza en el registro técnico: Departamento de Protección Contra Incendios de Bomberos. Certifica las medidas de protección que deben tener los comercios, las fábricas y los edificios de vivienda ante posibles incendios.

³⁷ Ver presupuesto de marketing en el anexo 14: Modelo económico financiero.

En esta *avant premiere* se invitarán también *influencers*³⁸ que generarán contenidos y darán a conocer el espacio en redes sociales. Al evento concurrirán aproximadamente 100 personas, y se invitará a los presentes con un *ágape fraterno*.

Dentro del mix de la campaña de apertura se decidió tener presencia en medios online y offline. En cuanto a lo offline, al ser un lanzamiento, se cree que éste es uno de los momentos en los que amerita tener fuerte presencia en medios masivos como prensa y radio. Se trabajará con la agencia *PHD del grupo Omnicom* para la selección de las emisoras y canales (Infonegocios, El Observador).

Además de las acciones puntuales de lanzamiento, la empresa contará con un presupuesto anual en marketing que acompañará los crecimientos en las ventas: USD 13.750 año 1 (monto que no incluye los USD 10.000 en acciones de lanzamiento), USD 21.300 año 2, USD 28.755 año 3, USD 35.081 años 4 y 5. Esto contempla las siguientes acciones:

Google Adwords: para lograr visibilidad y alcance, se propone ocupar uno de los primeros lugares del motor de búsqueda con palabras clave como: "cerveza artesanal", "producción de cerveza artesanal", "cerveza casera", "bares en Montevideo", "actividades para hacer en Montevideo".

Google Display: se utilizará esta herramienta de programática con el fin de identificar audiencias digitales en función del tipo de contenido que consumen *online*. *Display* permitirá impactar a todas aquellas personas que consumen contenido relacionado a la cerveza casera, cerveza artesanal o actividades para hacer en Montevideo. Se buscará definir una audiencia específica para hacer eficiente el *delivery* de impresiones (considerando que se paga por CPM³⁹). Como KPI⁴⁰ se tomará principalmente el CTR⁴¹ como medida de efectividad del aviso. Al hacer *click* sobre los avisos, las personas serán re-dirigidas a la web donde podrán informarse sobre la propuesta e incluso reservar hora.

Redes sociales: se mantendrá una presencia de *always on* en estos medios. El objetivo será la generación de *leads*⁴² sobre los cuales trabajará el equipo de comercial buscando nuevas ventas.

Justificación presupuesto marketing digital: los presupuestos mensuales de marketing digital (que representan el 40%) están pensados para entregar siempre un mínimo de aproximadamente 130.000 impresiones mensuales lo cual está calculado en función del CPM promedio cotizado por *Blis* *3,75 dólares. Entregando esta cantidad mensual, se estaría llegando a una suma anual de 1.560.000 impresiones lo cual implica para un mercado total (entre los dos segmentos) de 200.000 personas una frecuencia de impacto de 7,8 anual.

Ferias y acciones estratégicas: se estará presente en las dos ferias gastronómicas que realiza *Degusto* anualmente en Montevideo. Durante estos eventos se buscará concretar ventas, así como también

³⁸ Personas que cuentan con gran influencia en redes sociales.

³⁹ CPM (Costo Por Mil): Es la tarifa que se cobra por entregar 1.000 impresiones en el medio digital.

⁴⁰ *Key performance indicators* - indicador clave de rendimiento.

⁴¹ *Click through rate* o porcentaje de clickeo.

⁴² Contactos.

generar contactos que alimenten la gestión del equipo comercial. El costo de cada *stand* ronda los USD 260 y los USD 300 + IVA. Además, se contratará un *stand* en la semana de la cerveza que se desarrolla en el mes de marzo en Paysandú. Los costos de estos *stands* rondan los USD 1.500.

Plan de potenciación del boca a boca: al tratarse de un mercado de nicho muy específico e interconectado en grupos y redes sociales de todo tipo, las noticias viajan muy rápidamente. Para potenciar el boca a boca se generarán acciones que motiven la comunicación entre cerveceros sobre el negocio. “Si traes dos grupos, entonces tenés un beneficio X” o “Publica y comparte a dos amigos y gánate una remera de Espacio Birra”.

3.10 Estrategias para hacer crecer las barreras de entradas de nuevos competidores en el mercado

Se generará un modelo de negocios basado en la diferenciación y fuerte experiencia del cliente mediante las siguientes acciones:

- **Tu historial cervecero:** se les dará a los clientes que concurren a Espacio Birra el acceso a un portal que les permitirá saber lo que han cocinado, en qué fecha, con quienes, las cantidades que se utilizaron de cada insumo y comentarios relevantes que cada grupo cervecero quiera registrar. En el portal, los productores tendrán la posibilidad de interactuar entre sí, generando un sentimiento de comunidad cervecera. Es importante mencionar al cliente que este historial es privado y nunca se compartirá, de este modo podrán estar tranquilos de que sus recetas no serán divulgadas.
- **Personalización de la etiqueta:** los productores caseros podrán diseñar la etiqueta de la cerveza que han producido, el logo y el nombre. La misma será enviada por mail y se podrá enviar a alguna imprenta a costo del cliente para su impresión.
- **Rincón del recuerdo cervecero:** los cerveceros que han concurrido podrán dejar una muestra de la cerveza que han producido en botella, al igual que una foto del grupo y el nombre de los integrantes.
- **Member card:** accederán aquellas personas cuyo consumo anual ascienda a tres cocinadas o más. Siendo *member*, el cliente podrá acceder a beneficios como prioridad en las reservas, tolerancia en el plazo de retiro de botellas, uso de instalaciones y zonas comunes ilimitado de lunes a viernes con un acompañante (esto no incluye cocciones) y prioridad en aparcamiento.
- **Niveles cerveceros:** se generará una escala de niveles según experiencia (cantidad de cocinadas) siendo el mínimo “novato” y el máximo “maestro”. Se entregarán certificados a los candidatos cuando estos hayan subido de nivel. Se buscará que el Club de Cerveceros Caseros del Uruguay apoye esta iniciativa.

3.11 Posibles desarrollos futuros

Dentro del local y para estos segmentos se podrán analizar en el futuro los siguientes negocios laterales: *Bar & food*, tienda de insumos, *merchandising* y cervezas únicas, ofrecer servicio de filmación y fotografía y alquiler de espacio dentro del local a empresas de *vending machines*⁴³.

⁴³ Máquinas dispensadoras.

4. EVALUACIÓN DEL RETORNO Y RIESGO⁴⁴

4.1 Inversión Inicial

Representa una suma de USD 92.515 que se distribuye de la siguiente manera: 51% corresponde al acondicionamiento del local, 11% a costos de marketing de apertura, 25% a las herramientas y equipos de producción, 4% artículos de entretenimiento, 2% a los costos de apertura de empresa y 8% a tecnología. Se considera también en la inversión inicial la suma adicional de USD 53.000 para asegurarse de que la caja no sea nunca negativa. La política de caja es tener siempre un mínimo de aproximadamente USD 10.000 para cubrir los costos fijos durante un mes. Teniendo en cuenta esto, la inversión inicial total asciende a USD 145.515.

4.2 Estructura de financiamiento

El proyecto será financiado por los tres accionistas en partes iguales, lo cual representará también su paquete accionario. Las decisiones sobre la entrada de nuevos inversores deberán ser tomadas en conjunto y en todos los casos los accionistas fundadores tendrán derechos de anti dilución.

4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

		2019	2020	2021	2.022	2023	2024
INGRESOS	Cocinadas anuales en USD		356.663	610.230	926.404	1.179.971	1.066.845
EGRESOS	Costos Variables		-113.756	-194.541	-295.338	-376.175	-340.110
	Sueldos		-80.008	-80.008	-80.008	-80.008	-80.008
	Marketing		-13.750	-21.300	-28.755	-35.081	-35.081
	Servicios Contables		-3.600	-3.600	-3.600	-3.600	-3.600
	Alquiler		-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000
	Gastos Generales		-5.800	-5.800	-5.800	-5.800	-5.800
	Inversión inicial	-145.515					
	TOTAL INGRESOS		356.663	610.230	926.404	1.179.971	1.066.845
	TOTAL EGRESOS	-145.515	-238.914	-327.249	-435.501	-522.664	-486.599

Ingresos: corresponden a la venta de cocinadas anuales de todos los segmentos. Si se consideran las ventas totales del período (5 años), el segmento hobbista representa un 34%, el segmento no hobbista representa un 58% y los convertidos a hobbistas un 19%. El aumento de ventas de los años 1 al 4 corresponde a los esfuerzos de marketing. Del año 4 al 5 se prevé una caída en las ventas pero se mantiene la inversión en marketing para controlar la caída. Se prevén ventas superiores en los meses de marzo-abril y noviembre-diciembre como consecuencia de la presencia en las ferias Degusto y Semana de la Cerveza.

Frecuencia de uso por segmento: se considera una frecuencia de uso por grupo de hobbistas de 3,5 veces al año. Del grupo no hobbista se considera una frecuencia de 1 vez al año.

Egresos: corresponden a los costos operativos de la empresa. Costos fijos y variables:⁴⁵ los costos fijos comprenden sueldos del personal (USD 6.667 mensual + aportes sociales), servicios contables (USD 300 mensual), alquiler del galpón (USD 1.833 mensual) y gastos generales como luz, agua y teléfono (USD 483 mensual). Los costos variables por cocinada totalizan una suma de USD 80 compuesta por:

⁴⁴ Ver anexo 14: Modelo económico financiero.

⁴⁵ Cotizaciones de inversión inicial visualizar en planilla financiera. Pestaña: "Inversión inicial + caja".

insumos (cebada base, maltas, lúpulos y levaduras (USD 45), gas ($\frac{1}{3}$ de garrafa por cocinada (USD 7), hielo para el proceso de enfriamiento (3 USD), tapas y botellas necesarias para 50 litros de elaboración (USD 15) y por concepto de ventas a través de tarjetas de crédito o débito cuya comisión es de 4% tendrá un costo de (USD 10).

El rol de la estacionalidad: el consumo de cerveza posee determinada estacionalidad. Sin embargo, Espacio Birra no vende cerveza, sino experiencias. Nancy Varela nos comenta que su negocio (venta de insumos y equipos) no se ve afectado por la estacionalidad. Federico Crovara, productor casero de cerveza, comenta que la producción casera se realiza de forma pareja durante todo el año. En el caso de los no hobbistas, se espera que la demanda sea menor en los meses de verano, consecuencia de que existen más opciones de entretenimiento para realizar en esta época del año. En los meses de verano las personas salen de Montevideo, por ejemplo, hacia zonas costeras.

4.4 Política de recursos humanos⁴⁶

Los sueldos de los empleados serán liquidados a fin de cada mes a través de un estudio contable. Los tres emprendedores tendrán un sueldo líquido de USD 445. Asimismo, los recepcionistas cobrarán USD 667 líquidos mensual cada uno. El encargado de proyecto obtendrá un sueldo líquido mensual de USD 1.333. Del mismo modo, los Maestros Cerveceros dispondrán de un sueldo líquido mensual de USD 833 cada uno. Por último, el personal del limpieza estará compuesto por dos personas, cuyo sueldo será de USD 500 c/u.

4.5 Valor de rescate

Se considera que la empresa puede ser vendida al final del año 5 en USD 558.667. Este cálculo corresponde a la estimación de los ingresos netos por ventas que la empresa tendrá un año y medio posterior al cambio de titularidad.

4.6 Evaluación del retorno proyectado versus el requerido

Para una TRR del 15%, el VAN que arroja el emprendimiento es de USD 794.194 y la TIR es 77%. Cabe mencionar que la planilla financiera no permite cambiar los días de stock (90) y por ende el ahorro generado con el modelo JIT no se ve reflejado en los números.

4.7 Evaluación del riesgo

El principal riesgo del negocio nace de la incertidumbre del tamaño y el comportamiento del mercado. El período de repago será durante el año 3 y se llegará al punto de equilibrio de 27% unidades en el año 5.

4.8 Sensibilidad a variables críticas

Se sensibilizan las variables ventas y precio. En el caso de las ventas de cocinadas, el VAN soporta una caída del 50% sin hacerse negativo. En cuanto al precio, el VAN soporta una caída de hasta 35% sin tornarse negativo.

⁴⁶ Ver anexo 13: Estructura de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN HOMEBREWERS ASSOCIATION. (2017). *Who is the American homebrewer?*. Accedido el 1 de mayo, 2019; desde <https://www.homebrewersassociation.org/membership/homebrewing-stats/>

Angel Tucci & CIA. Accedido el 3 de junio, 2019 desde https://tucci.com.uy/?gclid=Cj0KCQjw6cHoBRDdARIsADiTTzZkC4Ah9iz65l0kvgftiWIT5djzvFXaeafayGpOM-EJXhLj3LLJrMsaAg_EALw_wcB

Area51. Accedido el 3 de junio, 2019 desde <https://www.area51paintball.com.uy/>

Beltrán, C. (19 de febrero 2017). Diez años de cerveza artesanal. El País. Accedido el 3 de mayo de, 2019; desde <https://www.elpais.com.uy/informacion/diez-anos-cerveza-artesanal.html>

Bodegas del Uruguay. Accedido el 3 de junio, 2019 desde http://www.bodegasdeluruguay.com.uy/notas/leer/montevideo_wine_experience_se_expande_sin_perder_su_esencia

Bowling Center. Accedido el 3 de junio, 2019 desde <http://www.bowlingcenterplace.com/>

Brew it yourself. Accedido el 15 de abril, 2019 desde <https://brewityourselfsf.com/>

Centro de Investigaciones Económicas (CINVE). (2018). *Índice de nivel socio económico*. Montevideo. Accedido el 15 de mayo, 2019 desde <http://ceismu.org/site/wp-content/uploads/INSE-2018-documento-final.pdf>

Centro de Información Oficial (IMPO). (2019). *Reglamento Bromatológico Nacional*. Accedido el 5 de junio, 2019 desde <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-reglamento/315-1994>

Ciet Uruguay, Uruguay. (2016). *Salud Pública y responsabilidad social empresarial. Caso: Industria del alcohol en Uruguay*. Montevideo. Accedido el 15 de mayo, 2019 desde <http://cieturuguay.org.uy/wp-content/uploads/2016/07/Salud-Pública-y-RSE-COMPOSICIÓN.pdf>

Claustrofobia. Accedido el 3 de junio, 2019 desde <https://claustrofobia.uy/>

Divino. Accedido el 3 de junio, 2019 desde <https://www.divino.com.uy/catalogo?q=sillones>

El Milongon. Accedido el 3 de junio, 2019 desde <https://www.elmilongon.com.uy>

En 2014 cada uruguayo bebió 29 litros de cerveza y 21 de vino. (9 de septiembre 2015). *El Observador*. Accedido el 3 de mayo, 2019 desde <https://www.elobservador.com.uy/nota/en-2014-cada-uruguayo-bebio-29-litros-de-cerveza-y-21-de-vino-201599500>

Gideon, L. (14 de Octubre 2016). Craft beer revolution trickles down to South America. BBC News, Santiago. Accedido el 1 de mayo, 2019 desde

<https://www.bbc.com/news/world-latin-america-37607727>

Gordon. S. (2015). *Modern Homebrew Recipes – exploring styles and contemporary techniques*. Estados Unidos: Kristi Switzer

HomebrewTalk. Accedido el 15 de junio, 2019 desde <https://www.homebrewtalk.com/forum/threads/why-is-brewing-addictive.353479/>

INCA, (2019). Costos de componentes de obra edición Abril 2019. Accedido el 15 de junio, 2019 desde <https://www.costos.com.uy>

Infocasas. Accedido el 28 de mayo, 2019 desde https://www.infocasas.com.uy/paullier-y-chan-amplio-deposito/185938835?utm_source=newsletter&utm_medium=mail&utm_content=6_consulta_recibida&utm_campaign=mail_auto_particular_6_consulta_recibida&

Instituto Nacional de Estadística, Uruguay. (2011). Población por área y sexo, según grupo quinquenal de edades y edades simples. Montevideo. Accedido el 15 de mayo, 2019 desde <http://www.ine.gub.uy/web/guest/censos-2011>

Intendencia de Montevideo. (2019). Habilitación – bromatológica de empresas alimentarias. Accedido el 5 de junio, 2019 desde <http://www.montevideo.gub.uy/tramites-y-tributos/habilitacion/bromatologica-de-empresas-alimentarias>

La revolución silenciosa de los amantes de la cerveza (2015). *El Observador*. Accedido el 3 de mayo, 2019 desde <http://especiales.elobservador.com.uy/cervezas/>

Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Uruguay. (2019). Lista oficial de precios de la construcción – Abril 2019. Accedido el 15 de junio, 2019 desde <http://www.mtop.gub.uy/arquitectura/listado-de-precios-construccion>

Montevideo Boulder Club. Accedido el 3 de junio, 2019 desde <https://www.facebook.com/bouldermbc/>

Moviecenter. Accedido el 3 de junio, 2019 desde <https://www.movie.com.uy/home>

OSE. (2019). *Tarifario*. Accedido el 10 de junio, 2019 desde http://www.ose.com.uy/descargas/clientes/tarifas/ose_decreto_tarifario_2019.pdf

Pinar Bier. Accedido el 25 de marzo, 2019 desde <http://pinarbier.uy/>

Sodimac. Accedido el 3 de junio, 2019 desde <https://www.sodimac.com.uy/sodimac-uy/search/?Ntt=TV%20LE>

Summit Trampoline park Uruguay. Accedido el 3 de junio, 2019

<http://summittrampolineparkuruguay.com>

Ubc.com.uy. Accedido el 3 de mayo, 2019 desde <http://www.ubc.com.uy/home/>

Un tour por 10 pubs degustando cervezas artesanales. (11 de abril de 2016). *El Observador*. Accedido el 3 de junio, 2019 desde <https://www.elobservador.com.uy/nota/un-tour-por-10-pubs-degustando-cervezas-artesanales-201641117100>

Uruguay.gub.uy. (2019). *Certificación de las medidas de protección contra los incendios (habilitación de bomberos)*. Accedido el 5 de junio, 2019 desde <https://tramites.gub.uy/ampliados?id=304>

UTE. (2019). Pliego tarifario. Accedido el 10 de junio, 2019

desde <https://portal.ute.com.uy/sites/default/files/docs/Pliego%20Tarifario%20Vigente.pdf>

Zona Tecno. Accedido el 3 de junio, 2019 desde

https://www.zonatecno.com.uy/?gclid=Cj0KCQjw6cHoBRDdARIsADiTTzZewfqNMNnp8yUoCaLvqeU3tN-6qwj3sd86A816JUzZo_ZUpRlshp4aArnpEALw_wcB

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Osterwalder de la idea inicial

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<p>Club de Cerveceros caseros del Uruguay:</p> <p>En conjunto se podrán realizar actividades de capacitación, conseguir equipos e insumos por medio de compras colectivas.</p>	<p>- Asesoramiento para que el proceso de producción sea de alta calidad.</p> <p>- Interacción entre los diferentes grupos para la "buena onda" entre los participantes.</p> <p>- Construir experiencia única, diferente y divertida garantizando calidad en la elaboración.</p> <p>Recursos clave</p> <p>Recursos Físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maquinaria y local físico. - Maestro cervecero (Persona calificada). - Ingeniero químico. <p>Recursos Financieros:</p> <p>"Friends and Family"</p>	<p>Servicio integral que logra facilitar a aquellos productores hogareños/caseros de cerveza artesanal la producción en cuanto a: espacio, herramientas, equipos y asesoramiento, manteniendo siempre la esencia de cerveza casera y el sentimiento de que es un producto producido por ellos mismos</p>	<p>CAPATACIÓN: A) Publicidad en redes sociales: Instagram y Facebook. B) "Open Day": evento de apertura. C) "One day experience" cupos limitados para vivir un día en Espacio Birra.</p> <p>MANTENER: A) Cursos y charlas de capacitación, B) Creación de un foro o grupo de WhatsApp para mantenernos comunicados con los usuarios.</p> <p>HACER CRECER: 1) Descuentos por enviar o recomendar Espacio Birra. 2) Eventos: Ferias y realizar concursos</p> <p>Canales de Distribución</p> <p>Canales físicos: Local físico, línea telefónica</p> <p>Canales virtuales: Reservas a través de la Página Web. Mediante los canales virtuales se ofrecerán noticias sobre eventos, recetas, charlas y capacitaciones.</p>	<p>Espacio birra cuenta con un segmento de mercado:</p> <p>Productores Caseros:</p> <p>Personas que quieren gratificarse elaborando su propia cerveza, en un ambiente cómodo, distendido, divertido y amigable, buscando disfrutar tanto del producto final como del proceso que la producción requiere. Estas personas son denominadas como hobbistas.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Equipos, Insumos, Personal, local físico (alquiler), Marketing y gastos generales como (luz, agua, teléfono y gas).</p>	<p>Estructura de ingresos</p> <p>Se cobra por litro producido. También se proporcionarán capacitaciones con maestros cerveceros las cuales tendrán un costo para los usuarios.</p>			

Anexo 2: Resultado de encuestas

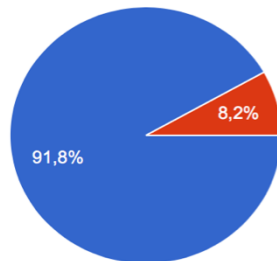
ENCUESTA 1: Tendencia de la producción de cerveza casera en Montevideo, Uruguay.

Productores Caseros de cerveza: 61 encuestados – 100% hombres.

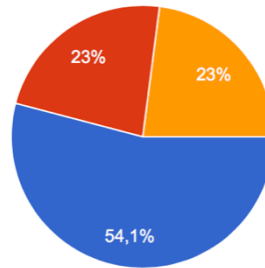
No productores caseros de cerveza: 294 encuestados – 154 mujeres, 140 hombres.

PARTE I: PRODUCTORES CASEROS

“El tema del espacio (lugar físico) es un problema para llevar a cabo la coccinada”

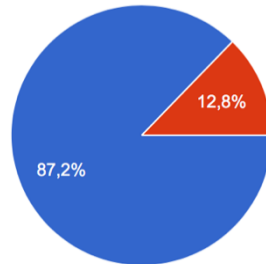


● Verdadero
● Falso



● Si, estaria bueno
● No estoy seguro, puede ser
● No me interesaría

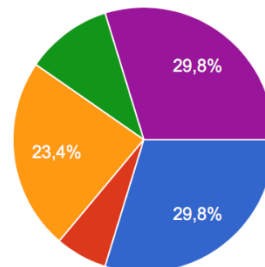
¿Le gustaría que el lugar cuente con zonas comunes y actividades para aprovechar los tiempos muertos que el proceso de elaboración de cerveza posee?



● Si
● No

"Me gustaría que existiera un lugar físico especialmente preparado para elaborar mi propia cerveza allí, en vez de tener que producirla en una casa ya que me solucionaría el problema del espacio, la limpieza, insumos para la producción, asesoramiento, entre otras cosas"

Me gustaría este servicio

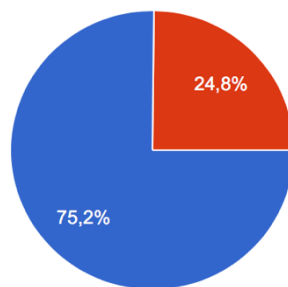


● Me solucionaría el tema del espacio
● Me gustaría tener un asesoramiento constante y presencial
● Para no tener que preocuparme por los equipos, materiales e insumos
● Me permitiría contar con equipos y herramientas de mejor calidad
● Creo que sería divertido interactuar con otros productores

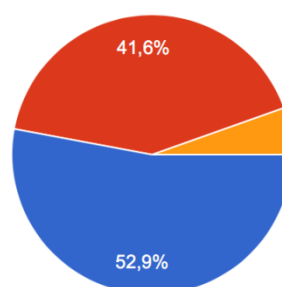
El 68,9% cocina 5 veces o más al año y el 14% cocinan 4 veces.

PARTE II: NO PRODUCTORES: El 80,3% afirma que consume cerveza artesanal

¿Te gustaría tomar una cerveza producida por vos mismo, con tus amigos?



● Si
● No



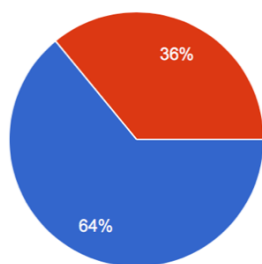
● Si
● No estoy seguro, puede ser
● No

Si existiera un espacio físico especialmente preparado con mesas de pool, mesas de ping pong, maestros cerveceros y además equipos, insumos y asesoramiento para producir tu cerveza.

¿Concurrirías?

El 57% afirma que le parece una actividad divertida para realizar con amigos o familia

ENCUESTA 2: Industria del entretenimiento en Montevideo, Uruguay: 139 encuestados 64 hombres, 75 mujeres.



“Creo que Montevideo es una ciudad aburrida”

● Verdadero
● Falso

El 54,7% de los encuestados considera que “existen algunas opciones de entretenimiento, pero no son suficientes”. El 38,8% cree que “las actividades de entretenimiento son muy escasas, me gustaría que existan más”. Las actividades más realizadas son: Cine (41%), Fútbol 5 (37%). Ambas actividades las realizan con amigos o familia.

Resultados cualitativos de las encuestas:

INSIGHTS PRODUCTORES	
¿Qué es lo que más te gusta de elaborar tu propia cerveza?	
Tomarla, obvio y compartirla. Me gusta probar distintos sabores y variedades, y probar toques personales para experimentar.	
Creo que la cerveza artesanal es tendencia hoy en día. Más allá de producirla o no, el programa que más divierte a los jóvenes de hoy en día es ir a un lugar a tomar cerveza casera.	
Los sabores que se consiguen son incomparables con otras cervezas. Y es un ritual.	
También me interesa conversar y aprender con otros productores.	
El espacio podría tener áreas para dictar talleres y charlas acerca de estilo, defectos en la cerveza, capacitación en general para personas que recién comienzan – Juez del Beer Judge Certification Program.	
También me interesa conversar y aprender con otros productores.	
Que es hecha por mi, me genera satisfacción al tener el producto pronto.	
Que es nuestra birra y compartir un amigos.	
Estar con amigos.	
Divertirme con amigos y tomar algo que hice yo.	
Tomar algo que hice con amigos e intentar hacer diferentes variedades.	
INSIGHTS NO PRODUCTORES	
Se podría analizar el incluir la producción de sidra.	
Creo que la cerveza artesanal es tendencia hoy en día. Más allá de producirla o no, el programa que más divierte a los jóvenes de hoy en día es ir a un lugar a tomar cerveza casera.	
El esposo de una amiga que produce para el consumo familiar y por que le resulta fascinante producirla y disfrutar el producto hecho por él. Creo que es un lindo mundo para incursionar.	
Me divertiría que sea un lugar con onda para poder ir con amigos y hacer cerveza artesanal algo que nunca hubieramos hecho en nuestras casas. Capas también esta bueno que haya alguien que sepa y te ayude porque no muchas mujeres saben hacer.	
Es un idea nueva y me gusta.	
A mi no me gusta la cerveza en general. Pero la propuesta me parece interesante.	

PRODUCTORES - CRÍTICAS AL MODELO DE NEGOCIOS
Lo divertido es hacerla en casa a cualquier hora.
Es una producción casera, me gusta adaptar mi espacio para poder hacerlo.
Funciona bien en mi casa.
Comodidad del hogar y responsabilidad sobre lo mio.
No pagaría por que me limpien las ollas y me mantengan los pocos litros q haga de cerveza a temperatura de fermentacion. El costo a esa escala del litro de cerveza sería enorme.
Porque es una experiencia muy familiar.
Porque hacerla en mí casa, con mis amigos jugando al truco y comiendo bizcochos no tiene precio.
Tengo las instalaciones acordes al espacio disponible.

Anexo 3: Entrevistas en profundidad a calificados

Federico Crovara – Productor y emprendedor de Barones Bier

- “Un productor casero en su casa no cocina más de 20 – 40 litros dependiendo de su equipamiento. Vender cocinadas de 50 litros o más lo considero como un diferencial”.
- “Facilita bastante que el producto final sea entregado a los clientes en botellas y no en barriles ya que la logística de los barriles puede ser engorrosa”.
- “El espacio es un problema, cocinar en una casa si no tenés realmente el espacio necesario es un dolor de cabeza para el que cocina y también para la casa porque irrumpe con el funcionamiento. Necesitas un espacio amplio, cómodo y limpio pronto para poder cocinar”.
- “Claramente tener una zona de entretenimiento le va a dar un diferencial a su espacio, sobre todo para los tiempos muertos en la producción que son varios”.

Jason Beck - Propietario y emprendedor de “*Brewityourself*”, Estados Unidos

- Tiene dos segmentos: *Beginner brewers*” y “*Advanced brewers*. Beck comenta que la asistencia es de 60% hombres y 40% mujeres.
- El 90% de su público nunca había cocinado antes.
- Precios: para *beginners* USD 100 y para *advanced* USD 150 por persona.
- Invertir en *Google Ads* es muy exitoso.
- El 20% (aproximadamente) de los no hobbistas se convierten en hobbistas luego de su primera experiencia.
- Indica que es importante la experiencia en la cocinada, por lo tanto, comienza con un brindis cervecero mientras comenta el proceso.
- Utiliza equipamiento sencillo, casero que cualquier persona puede tener

Fernando Deicas - Birra Bizarra

- “No es muy fácil determinar el mercado de productores caseros en el Uruguay, pero si hay grupos en Facebook donde se encuentran la mayoría de estos productores que te colaboran para dimensionar el mercado. ”
- “Si, puede tratarse de una moda, pero una moda que sigue creciendo, la primera cerveza la realizó Mastra hace 12 años. El consumidor va en busca de sabores distintos, disfrutes distintos que una cerveza artesanal te proporciona.

Nancy Varela - propietaria de la tienda de insumos y equipos Pinar Bier

- “Después de probar tu propia cerveza artesanal, la comercial ya no te gusta. También produzco y es fascinante ir cambiando y probando cosas nuevas.”
- “Los productores que cocinan asiduamente compran insumos cada 15 o 30 días. Es un negocio que se mueve todo el año, a pesar de que en fechas especiales se mueve más. ”
- “La gran mayoría de la gente se engancha con esto de la cerveza artesanal, se copan y se fanatizan”.
- “Tengo más de 2.000 clientes constantes. Si unapersona compra una vez, eso no está dentro de lo que yo tengo como clientes constantes fijos”.
- Un kit de equipamiento de 50 litros cuesta entre USD 700 y 900. Insumos para 20 litros cuesta USD 24, para 50 litros aproximadamente USD 100.

Eric Scholderle – Club de Cerveceros Caseros de Uruguay (Fundada en 2002)

- “No quiero que sea como un lavadero automático, en donde vas, llevas la ropa, la lavan y te vas. Habría que ver como se instrumenta, pero puede ser”.
- “En Montevideo puede ser un problema para gente que viva en apartamentos y demás. El espacio es una limitante, es verdad”.
- “Los mejores cerveceros que hay en la vuelta salieron del club: Davok, las cervezas de Volcánica, Indica, Cosmopolitan”.

Anexo 4: Trial Run y Focus Group

El objetivo de realizar el Trial Run y el Focus Group fue que los participantes puedan vivenciar lo que es la experiencia de la cocinada que se llevará a cabo en el espacio. Mediante explicaciones de lo que el cliente experimenta dentro del espacio y a lo que se enfrenta, se pudieron obtener valiosos aportes que resultaron en hallazgos para introducir ajustes al modelo de negocios de Espacio Birra.

Participaron 11 personas. Dos de ellos, productores caseros y 9 inexperientes. Todos los participantes se encuentran dentro de los cuatro niveles de mayores ingresos y a su vez dentro del rango de edad 21 a 24 años. Viven en el departamento de Montevideo y son consumidores de cerveza artesanal.

Insights obtenidos primera parte focus group- reacción con respecto a la idea
Es un idea re viable. Lo que más llama en primera instancia es que sea casera. Eso tiene la esencia de todo. Me gustaría hacer una birra a mi medida. Es una idea realmente original, es un espacio diferente.
La juntada a embotellar es un embole. Me gustaría que la hagan ustedes. Que cuando vuelva sea a probar la cerveza o que me la manden a mi casa.
Me gustaría que haya una computadora con plantillas de etiquetas para diseñar la etiqueta de la cerveza.
Elegir las maltas para el que no sabe, puede ser un poco abrumador y capaz es mejor que le den todo armado. Pero para el que quiere jugar y tiene más experiencia, puede estar buenísimo.
Es una buena idea para probar cuando estás arrancando a producir. Nosotros compramos todo, pero hicimos dos veces y no hicimos más por falta de motivación y tiempo. Parte del tiempo se insume en cosas que son aburridas.
Ser el protagonista de este lugar está tremendo.
Javi mi novio hizo cerveza en su casa y se gastó toda la garrafa. La madre protestaba porque quería que le saquen las cosas de ahí. Acá voy, hago y no limpio nada.

Insights obtenidos segunda parte focusgroup- opciones de entretenimiento en Montevideo y evaluación luego de terminado el proceso de cocción.
Hay algunas cosas, pero la gente no se entera tanto.
Me pongo a pensar en las actividades que hay para hacer en el día y es difícil encontrar. Estoy tratando de pensar, pero pensar significa que no hay muchas cosas.
No se me hizo ni ahí largo. Es crucial tener la comodidad como si estuvieras en una casa.
Estaría bueno organizar un evento en donde los productores puedan poner sus stands. Haces tú birra y ese día se ponen stands. Eso genera identidad con la empresa y compromiso.

Validación de precios:

El cliente estará pagando por: la experiencia de consumo, las instalaciones y los 50 litros finales.

Para entender cuánto se puede cobrar a primera instancia se pensó en lo siguiente: ¿Cuánto vale comprar 50 litros de cerveza artesanal? En promedio hemos identificado que un litro puede rondar los USD



8 lo cual nos daría una inversión de USD 417. En función de esto se entiende que nunca se podría cobrar más de este monto.

Por otro lado, luego de realizar un *focus group* al finalizar el trial run, se le preguntó a los presentes cuánto creen que pagarían por la experiencia que acababan de vivir. La respuesta fue que no pagarían más de USD 50. Esto indica que siendo los grupos de a 5 personas para el no hobbista como mínimo, la cocción valdría USD 250. Asimismo, afirman que para un no productor esta es una actividad para hacerla aproximadamente 1 vez al año.



Anexo 5: Explicación del proceso productivo de cerveza

Proceso de elaboración extraído del libro: *Modern Home BrewRecipes* by Gordon Strong.

- **Revisión:** Detallar la receta que se va a elaborar y que se tenga todos los equipos e insumos.
- **Crear registro de elaboración:** Descripción con detalle de los pasos a desarrollar en cuanto a la elaboración de cerveza.
- **Configurar equipo:** Corroborar que los equipos estén funcionando correctamente y que el lugar se encuentre limpio.
- **Preparar los ingredientes:** Se recomienda realizar este paso el día previo. Pesar y moler los granos. Realizar ajuste de agua y sales de infusión o ácidos para producir licor de elaboración de cerveza.
- **Agua Caliente:** Esta parte del proceso lleva tiempo. Es de suma importancia planificar bien los pasos para que mientras se calienta el agua, uno esté realizando otras tareas para no perder el tiempo. Tener varios quemadores y recipientes ayudan en alcanzar la temperatura exacta del agua caliente.
- **Mezcla:** El objetivo de este punto es producir mosto, un líquido cargado de azúcar que se extrae de almidones. Asimismo, el agua caliente y el grano molido (malta y granos) se mezclan para que las enzimas de la malta puedan convertir los almidones en azúcares. Es importante mantener la temperatura constante a unos 60 grados y no permitir que nunca sea más de 80 grados.
- **Hervor:** Se hierve el mosto durante un período de una hora para quitar todas las bacterias e impurezas antes de comenzar el enfriamiento para la posterior fermentación.
- **Frío:** Una vez terminado el proceso del mosto, el mismo se enfría por la fuerza a la temperatura deseada para lanzar la levadura. La temperatura ideal no necesariamente tiene que ser la temperatura de fermentación esta puede ser más baja (entre 25 y 30 grados aproximadamente).
- **Fermentación:** Luego de introducir la levadura, el azúcar en el mosto pasa a convertirse en alcohol y dióxido de carbono. Es importante tener registro de la temperatura de fermentación y las cepas de levadura utilizadas. La fermentación siempre debe de realizarse hasta que se logre cumplir con la gravedad deseada y disminuya la fermentación.
- **Estante:** En este paso se separa la cerveza fermentada de la levadura, el lúpulo, el sedimento y otras partículas que no son deseadas.
- **Condición:** En esta fase se busca el envejecimiento y maduración de la cerveza terminada, permitiendo que el sabor se estabilice, la inoculación de levaduras, y bacterias “salvajes”.
- **Empaquetado:** En esta etapa final se transfiere la cerveza a contenedores tales como: botellas o barriles. La cerveza puede carbonatarse naturalmente en el contenedor agregando azúcar extra para que la levadura la consuma o también puede carbonatarse usando CO2 comprimido.
- **Consumir:** La cerveza está lista para consumir.

Una cocción dependiendo la cantidad de litros que produce tiene una extensión de entre 6 - 8 horas. Desde que se cocina hasta que se consume por primera vez transcurren entre 15 – 25 días.

Anexo 6: Análisis competitivo

1. Poder de Negociación de los compradores o clientes

Productores y no productores: El cliente utiliza o no el servicio que estamos brindando. Del consumidor final se pueden obtener insights y oportunidades de mejora, pero no habrá una instancia de negociación con él. El hecho de que no existan en el mercado espacios de este tipo hace que el poder de los clientes en una primera instancia sea bajo.

2. Poder de Negociación de los vendedores o proveedores

Productores y no productores: la poca cantidad de proveedores en el rubro hacen que su poder de negociación sea más alto. Al tratarse de un negocio nuevo y que en un principio compraría bajos volúmenes de mercadería, los costos pueden ser más elevados. No hay economías de escala.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Productores y no productores: marcas ya instaladas como FNC, Mastra, Cabezas Bier, entre otras podrían comenzar a replicar este tipo de negocio. También que empresas de venta insumos, equipos y asesoramiento realicen una integración hacia adelante. Por este motivo, la barrera para nuevos competidores es baja, dado que la inversión inicial no es alta.

4. Amenaza de productos sustitutos:

Productores: Realizar la producción de cerveza en su casa.

No Productores: Cualquier otra actividad de entretenimiento. Ejemplo: teatro, paintball, fútbol 5, bowling, karting, cuartos de escape, tours / excursiones (Visitas a bodegas), entre otras actividades.

5. Rivalidad entre los competidores:

Productores y no productores: Al tratarse de un producto único que no tiene competidores directos, la rivalidad es baja. No se le ofrece al cliente más del mismo, sino que el cliente experimenta, siente y vive una combinación entre producción, interacción y entretenimiento.

Anexo 7: Industria del entretenimiento

Se investigaron las siguientes ofertas de entretenimiento existentes en la ciudad de Montevideo:

ACTIVIDAD	PRECIO EN USD POR PERSONA
Cine	Entre USD12 y 14 USD
Teatro	Entre USD 10 y USD 30
Bowling	USD 12
Paintball (1 HR, 4 PERS. / 2 HS, 8 PERS)	1 HORA: USD 15, 2 HORAS: USD 25
Fútbol 5	Entre USD 40 a USD 60 por hora, no c/u.
Cuarto de escape: 2 jugadores	USD 30
Laser shot: 1 HR Y 30: 12 personas	USD 20
Paracaidismo	USD 190
Milongon –Show de Tango	USD 70
Montevideo Wine Experience	Entre USD 17 a 50 USD
Montevideo Boulder Club (Gimnasio escalada)	USD 13
Summit Trampoline Park Uruguay	1 hora USD 12, 2 horas USD 19
Golden Mile (tour 10 pubs degustando cerveza artesanal)	Entre USD 50 y USD 80

El rango de precios va desde los: USD 10 a los USD 190 por persona en el año 2019, utilizando un **TC de 30**. Datos extraídos de las páginas web de las distintas empresas o plataformas relacionadas.

Perfil de un hobbista cervecero

Una persona que tiene un *hobby* no aplica un pensamiento racional a la hora de gastar. Llega a desembolsar sumas mayores a lo que su bolsillo le permite, o incluso más de lo que otros pagarían por hacer lo mismo. El valor que el hobbista percibe es subjetivo, y vale para este lo que esta afición le hace sentir. El *hobby* no tiene valor real, sino que tiene valor percibido.

Federico Crovara nos comenta que un fanático cervecero se encuentra siempre pensando en crear algo nuevo. Cuando un productor casero de cerveza quiere conseguir un determinado estilo, no descansará hasta lograrlo. Asimismo, estas personas concurren a festivales y todo aquel evento relacionado al mundo de la cerveza, incluso nos comenta F. Crovara que ha visto a fanáticos tatuarse su propio logo de cerveza.

Insights de hobbistas Cerveceros:

- “Me gusta poder crear algo desde cero, algo que amo y poder disfrutarlo una y otra vez. Y cada vez podría ser un poco diferente”
- “La elaboración de cerveza es una liberación de energía creativa”
- “Creo que el proceso te genera obsesión. Pasas 6-10 horas en el día de preparación. Entonces tienes que esperar 10-14 días mínimo. Embotellar y esperar al menos una semana más. No conozco otro hobby como este en el que dedicas 10 horas activas y 3 a 6 semanas de tiempo inactivo. Todo ese tiempo inactivo lo alienta a obsesionarse”.
- “Siempre he sido una persona creativa y artística. Durante mucho tiempo la música fue mi única salida creativa hasta que empecé a cocinar. Después de eso, la elaboración de la cerveza entró en el redil. Este hobby me permite ser un artista de una forma que nunca antes me había imaginado”.

Anexo 8: Dimensionamiento de mercado

HOBBISTAS

TAM: 20.000 personas - Este número fue determinado por la cantidad de miembros del grupo de Facebook: "**CERVECEROS NOVATOS Compartimos experiencias y nos armamos los equipos**". En una publicación realizada por uno de los administradores del grupo en agosto 2019 divulgó que alrededor de 400 personas se unen mensualmente. Es un grupo muy activo donde se comparte contenido de la comunidad de cerveza casera, se responden dudas, se prestan equipos y conocen colegas productores.

SAM: Según las encuestas, se tiene un 54,1% de aceptación de la idea (no se toma en cuenta a los dudosos que son un 24%) por ende nuestro SAM es = $20.000 \times 54,1\% = 10.820$ personas.

SOM: En el período de cinco años se captará el 13% del mercado. En el año uno se captará un 5% y en los años siguientes se irá captando un 2% adicional hasta llegar al 13%. Todos los clientes que se captan en un año, siguen viniendo el resto de los años.

Dado que la actividad se realiza en grupo (en este segmento grupos de 3 personas promedio) se habla de cantidad de grupos y su frecuencia de consumo (en este segmento la frecuencia por grupo es de 3,5 veces al año). En el año uno se captarán 180 grupos (5%), en el año dos se mantienen los 180 grupos del año uno y se capta un 2% adicional, totalizando al cabo del año dos 252 grupos. El mismo razonamiento aplica para el resto de los años. En resumen por año se captarán los siguientes nuevos grupos: año uno 180; año dos 72; año tres 72; año cuatro 72 y finalmente año cinco un total de 72 grupos, un 13% del mercado.

NO HOBBISTAS

TAM: Viven en Montevideo **1.318.755** personas. De ese total, **610.703** personas tienen entre 18-50 años (46%). La distribución según NSE a nivel país se distribuye de la siguiente manera: 7% B-, 16% B+, 21% M-, 22% M, 18% M+, 11% A- y 5% A+. Si se considera que para nuestro dimensionamiento de mercado se tomarán en cuenta los cuatro niveles de mayores ingresos (56%), se llega a unas **341.994** personas. Si se utiliza el share en litros consumidos de cerveza en el mercado (53%), se puede decir que aproximadamente **180.000** personas de 18 a 50 años que viven en el departamento de Montevideo son consumidoras de cerveza en los niveles socioeconómicos M, M+, A- y A+.

SAM: Se utiliza el porcentaje de aprobación de la idea de 53% (en este porcentaje no se incluyen los indecisos que son un 43% de los encuestados) para entender cuántos de estos individuos podrían potencialmente estar interesados en consumir nuestro servicio. A esta altura queda determinado una suma de **95.400 personas**.

SOM: Si se toma en cuenta que los grupos son de cinco personas, se llega a un total de 19.080 (95.400/5) grupos que concurrirán a Espacio Birra por lo menos una vez en el lapso de los primeros cinco años del negocio. En la práctica se sabe que no todas las personas que dicen que concurrirán lo harán, por lo que se estima captar un 50% de estas. Teniendo en cuenta esto, se llega a una suma de **9.540** grupos de cinco personas que cocinan por lo menos una vez en el periodo de cinco años. La capacidad máxima del espacio (para ambos segmentos) está preparada para atender en los cinco años 34.500 grupos o cocinadas.

Anexo 9: Modelo de Osterwalder final

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<ul style="list-style-type: none"> - Barones Bier: maestros cerveceros. - Proveedor de malta y cebada: Solvit Beer. - Empresa desarrolladora de software. - Club de Cerveceros Caeros del Uruguay 	<ul style="list-style-type: none"> - Cercanía con el cliente mediante la búsqueda continua de feedback. - Planes de fidelización. - Mantener una fluida comunicación con los proveedores para lograr el modelo JIT. 	<p>Hobbistas:</p> <p>Producir cerveza como en tu casa con la tranquilidad de no interferir con el funcionamiento del hogar, potenciando tus habilidades y enriqueciendo tu experiencia mediante la interacción en un idioma y ambiente cervecero equipado con todo lo que precisas.</p> <p>No Hobbistas:</p> <p>Producir tu propia cerveza: una oportunidad para vivir una experiencia diferente, divertida y original para entretenerse y trabajar en grupo.</p>	<p>Captar:</p> <p>presencia online: redes, presupuesto mensual "always on".</p> <p>Presencia offline: radio, prensa y BTL.</p> <p>Mantener: seguimiento del hobbista (historial de todas las cocciones y frecuencia de uso y visita) y acciones de seguimiento (generar una segunda visita al local).</p> <p>Creer: mediante la suscripción los clientes obtendrán newsletters con novedades de la cerveza casera.</p> <p>Canales de Distribución</p> <p>De venta y comunicación: local físico, redes, página web, telefono y mail y plataforma de compra online WooW.</p> <p>De distribución: local físico (donde el cliente utiliza el servicio).</p>	<p>Espacio birra cuenta con dos segmentos de mercado:</p> <p>Hobbistas:</p> <p>Productores de cerveza casera cuyo hobby interfiere con el funcionamiento del hogar en Montevideo.</p> <p>No hobbistas:</p> <p>Personas que nunca cocinaron cerveza y son consumidores de cerveza artesanal.</p> <p>Personas de 18 a 50 años, de NSE M, M+, A- y A+ que viven en Montevideo. También este segmento contempla actividades de team building para empresas.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Inversión inicial. Costos Fijos: equipamiento, alquiler (local), RRHH, gastos generales, servicios profesionales.</p> <p>Costos variables: gastos de marketing, gastos de materia prima.</p>		<p>Estructura de ingresos</p> <p>Se cobra por cocinada</p> <p>Total a pagar 250 USD por la elaboración de 50 litros de cerveza. Se incluye dentro del precio capacitación y asesoramiento.</p>		

Anexo 10: Compromiso de los socios clave



Montevideo, 14 de junio de 2019

Federico Crovara
Barones Bier S.R.L
Av. Luis Alberto de Herrera 1052 ap. 310
Montevideo, Uruguay

Presente

Estimados Espacio Birra,

Por intermedio de la presente el Sr. Federico Crovara y directores dejan constancia de su intención de proveer servicios de "maestro cervecero" en Espacio Birra de manera voluntaria.

Saluda atte.

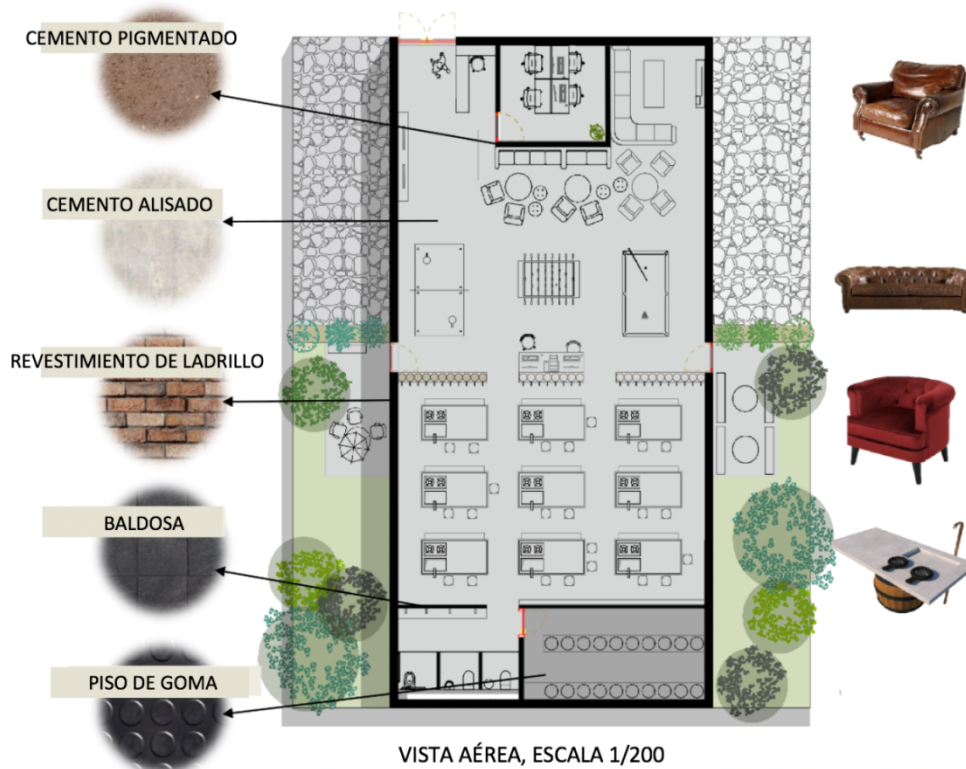
Firma

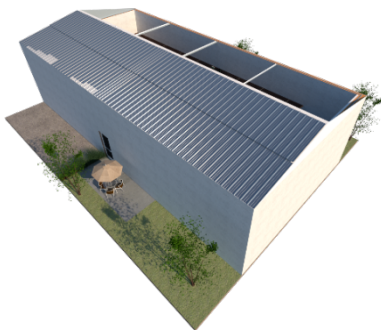
Federico Crovara
Director

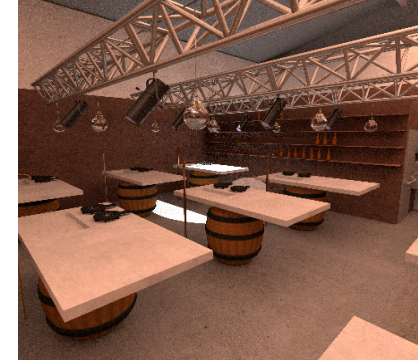
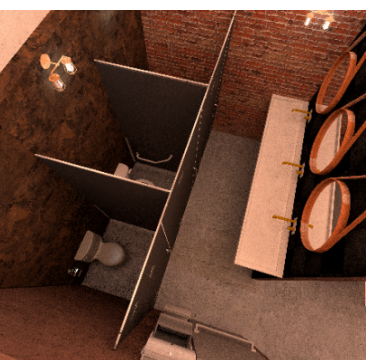
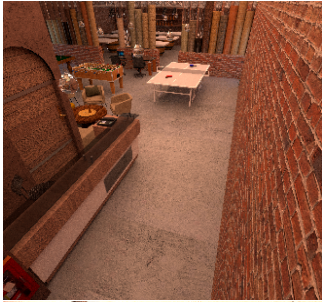
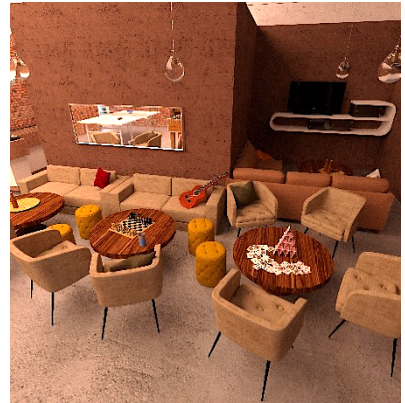
Av. Luis Alberto de Herrera 1052 ap. 310
Montevideo, Uruguay
598 94 280 829
info@baronesbier.com

Anexo 11: Diseño y organización de espacios

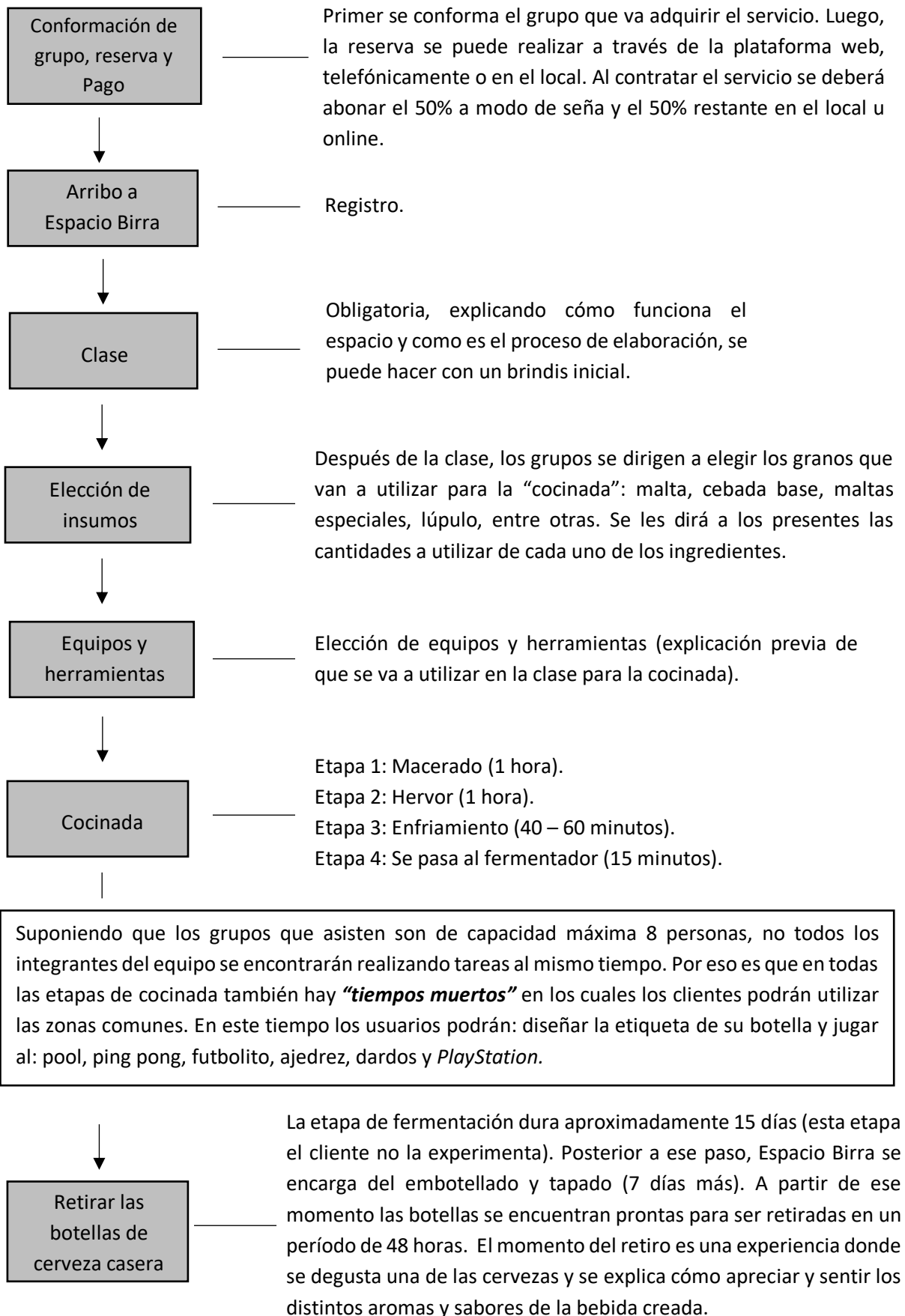
Estudiante avanzada de arquitectura Teresa Almeida Ribeiro – Facultad de Arquitectura de la Universidad de Lisboa, Portugal.







Anexo 12: Experiencia del cliente



Anexo 13: Estructura de recursos humanos

TAREA	PERFIL DEL CARGO	DÍAS Y HORARIOS	SALARIO
Recepcionista (Dos personas)	Excelente y cálido relacionamiento con clientes. Actitud proactiva. Buen manejo de las tecnologías.	Jueves a Domingo. Dos turnos. Primer turno: de 8 a 14 horas y el segundo de 14 a 20 horas.	USD 667 líquidos mensuales por persona.
Encargado del proyecto (Una persona)	Poder negociador, actitud proactiva y desafiante, crecimiento profesional. Se valorará experiencia en rubro entretenimiento.	Miércoles a Domingo de 8 a 17 hs.	USD 1.333 líquidos mensuales.
Maestros Cerveceros (Socios Clave - Barones Bier. Dos Maestros)	Guiar a los cerveceros durante el proceso de elaboración. Brindar el apoyo y las herramientas necesarias en cuanto a <i>knowhow</i> y explicación de los procesos y tareas que deben realizar. Deberá contar con excelentes herramientas de comunicación y trato con clientes.	Jueves a Domingo. Dos turnos. Primer turno: de 8 a 14 horas y el segundo de 14 a 20 horas.	USD 833 líquidos mensuales por persona.
Emprendedores (Tres personas)	Control y planificación comercial. Community manager.	2 emprendedores de jueves a Domingo y 1 emprendedor de lunes a viernes (9 a 18hs)	USD 445 líquidos mensuales por persona
Limpieza (Dos personas)	Servicios de limpieza	Jueves a Domingo. Dos turnos. Primer turno: de 8 a 14 horas y el segundo de 14 a 20 horas.	USD 500 líquidos mensuales por persona.

Anexo 14: Modelo económico financiero

Espacio Birra					
<i>Income Statement (\$)</i>					
	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue					
Cocinadas	\$356.827	\$610.230	\$926.404	\$1.179.971	\$1.066.845
Nombre producto 2	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Nombre producto 3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Nombre producto 4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Revenue	\$356.827	\$610.230	\$926.404	\$1.179.971	\$1.066.845
Cost of Goods Sold					
	\$113.756	\$194.541	\$295.338	\$376.175	\$340.110
Gross Margin	\$243.070	\$415.689	\$631.066	\$803.796	\$726.735
% of Revenue	68%	68%	68%	68%	68%
Operating Expenses					
Engineering	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
% of Revenue	0%	0%	0%	0%	0%
Marketing/Sales	\$23.750	\$21.300	\$28.755	\$35.081	\$35.081
% of Revenue	7%	3%	3%	3%	3%
Administration	\$159.914	\$159.914	\$159.914	\$159.914	\$159.914
% of Revenue	45%	26%	17%	14%	15%
Total Operating Expenses	\$183.664	\$181.214	\$188.669	\$194.995	\$194.995
% of Revenue	51%	30%	20%	17%	18%
Income Before Int & Taxes					
	\$59.406	\$234.475	\$442.397	\$608.801	\$531.740
% of Revenue	17%	38%	48%	52%	50%
Interest Expense	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Interest Revenue	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Income Before Taxes	\$59.406	\$234.475	\$442.397	\$608.801	\$531.740
Tax Exp	\$17.822	\$70.342	\$132.719	\$182.640	\$159.522
Net Income	\$41.584	\$164.132	\$309.678	\$426.161	\$372.218
% of Revenue	12%	27%	33%	36%	35%

Espacio Birra					
<i>Balance Sheet (\$)</i>					
	2020	2021	2022	2023	2024
ASSETS					
Current Assets					
Cash	\$53.495	\$187.397	\$496.914	\$937.729	\$1.310.173
Net Accounts Rec	\$54.503	\$93.569	\$102.934	\$131.108	\$118.538
Inventory (90 days)	\$46.690	\$73.834	\$94.044	\$85.028	\$107.732
Total Current Assets	\$154.688	\$354.800	\$693.892	\$1.153.864	\$1.536.443
Gross Fixed Assets					
	\$82.515	\$82.515	\$82.515	\$82.515	\$82.515
Less Accum Depreciation	\$16.503	\$33.006	\$49.509	\$66.012	\$82.515
Net Fixed Assets	\$66.012	\$49.509	\$33.006	\$16.503	\$0
TOTAL ASSETS	\$220.700	\$404.309	\$726.898	\$1.170.367	\$1.536.443
LIABILITIES					
Short Term Liabilities					
Accounts Payable (30 days)	\$21.487	\$27.170	\$29.475	\$34.303	\$33.941
Salaries Payable (15 days)	\$3.334	\$3.334	\$3.334	\$3.334	\$3.334
Taxes Payable (90 days)	\$8.780	\$22.574	\$33.180	\$45.660	\$39.880
Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Capital Equipment Leas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Short Term Liabilities	\$33.601	\$53.077	\$65.989	\$83.297	\$77.155
Long Term Liabilities					
Capital Equipment Lease (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Long Term Debt (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Long Term Liabilities	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL LIABILITIES	\$33.601	\$53.077	\$65.989	\$83.297	\$77.155
Equity					
Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Common Stock	\$145.515	\$145.515	\$145.515	\$145.515	\$145.515
Retained Earnings	\$41.584	\$205.716	\$515.394	\$941.555	\$1.313.773
Total Equity	\$187.099	\$351.231	\$660.909	\$1.087.070	\$1.459.288
LIABILITIES & EQUITY	\$220.700	\$404.309	\$726.898	\$1.170.367	\$1.536.443

Espacio Birra
Statement of Sources & Uses (\$)

	2020	2021	2022	2023	2024
BEGINNING CASH	\$145.515	\$53.495	\$187.397	\$496.914	\$937.729
Sources of Cash					
Net Income	\$41.584	\$164.132	\$309.678	\$426.161	\$372.218
Add Depr/Amort	\$16.503	\$16.503	\$16.503	\$16.503	\$16.503
Issuance of Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Issuance of Common Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Plus Changes In:					
Accounts Payable (30 days)	\$21.487	\$5.682	\$2.305	\$4.828	(\$362)
Salaries Payable (15 days)	\$3.334	\$0	\$0	\$0	\$0
Taxes Payable (90 days)	\$8.780	\$13.794	\$10.606	\$12.480	(\$5.780)
Additions to Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Capital Equipment Lease (1 y)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Long Term Debt (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Sources of Cash	\$91.688	\$200.112	\$339.092	\$459.972	\$382.579
Uses of Cash					
Less Changes In:					
Net Accounts Rec	\$54.503	\$39.066	\$9.365	\$28.174	(\$12.570)
Inventory (90 days)	\$46.690	\$27.144	\$20.209	(\$9.016)	\$22.704
Gross Fixed Assets	\$82.515	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Credit Line	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Uses	\$183.707	\$66.210	\$29.574	\$19.158	\$10.135
CHANGES IN CASH	(\$92.019)	\$133.901	\$309.518	\$440.814	\$372.444
ENDING CASH	\$53.495	\$187.397	\$496.914	\$937.729	\$1.310.173

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO - ESPACIO BIRRA					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-145.515	-92.019	133.901	309.518	440.814	931.111

VALOR RESCATE	558.667
----------------------	---------

CIFRAS DEL PROYECTO	
VAN	794.194
TIR	77%
TRR	15%

El período de repago de la inversión del proyecto se da durante el tercer año de ejercicio del negocio.

Punto de equilibrio (expresado en unidades a vender)					
	2020	2021	2022	2023	2024
Costo fijo (Operating Expenses)	183.664	181.214	188.669	194.995	194.995
Margen Bruto (Gross Margin)	243.070	415.689	631.066	803.796	726.735
Unidades vendidas (Assumptions/Units sales)					
Cocinadas	1.427	2.441	3.706	4.720	4.267
Total unidades vendidas	1.427	2.441	3.706	4.720	4.267
Margen bruto unitario	170	170	170	170	170
Punto de equilibrio en unidades	1.078	1.064	1.108	1.145	1.145
Punto de equilibrio como % de las unidades vendidas	76%	44%	30%	24%	27%

INVERSIÓN INICIAL - ESPACIO BIRRA	TOTAL USD
Herramientas e insumos	22.775
Entretenimiento	4.152
Acondicionamiento del espacio	46.902
IT	7.120
Costos de apertura	1.565
Marketing	10.000
Cash para evitar caja negativa	53.000
TOTAL USD	145.515

VARIABLE SENSIBILIZADA		VAN	TIR
CANTIDAD COCINADAS			
BAJA	30%	345.730	46%
BAJA	40%	195.787	34%
BAJA	50%	44.222	20%
BAJA	55%	-31.727	12%
PRECIO COCINADA			
BAJA	20%	347.134	45%
BAJA	30%	122.828	27%
BAJA	35%	4.947	15%
BAJA	36%	-13.203	14%

PRESUPUESTO DE MARKETING EN USD:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mensual	1.250	1.775	2.396	2.923	2.923
Anual	23.750	21.300	28.755	35.081	35.081

MARKETING MENSUAL	
Medio	Inversión mensual
Radio	20%
Instagram	20%
Facebook	20%
Ferías	40%

MARKETING LANZAMIENTO	
Medio	Inversión mensual
Radio	3.000
Local	3.800
Instagram	1.000
Facebook	1.000
Influencers	1.200
TOTAL USD	10.000