

CERVEZA ARTESANAL

“INDIO”



Alumna: Avila Tatiana

LU.: 5235

Carrera: “Licenciatura en gerenciamiento de pymes”

Profesora: María Agustina Tauro

Sede: Tornquist

Índice

Introducción	3
Metodología de Relevamiento	4
Descripción de la empresa seleccionada	
-Historia	4
-Evolución	5
-Antecedentes	5
-Datos Formales	7
Análisis interno	
-Visión	8
-Misión	8
-Objetivos estratégicos	8
Descripción de las Áreas	
-Área Productiva	9
-Área Financiera	13
-Área de Personal	13
-Área Comercial	14
-Área Administrativa	15
Análisis externo	
-Entorno Inmediato	15
-Contexto General	16
Análisis FODA	18
Propuesta de Mejora	19
Conclusión	23
Bibliografía	24
Anexos	25

Introducción

El trabajo que se desarrollará a continuación consta de un análisis al emprendimiento de elaboración de cerveza artesanal "Indio".

En primer lugar se realizó un relevamiento a través de una entrevista con uno de los socios, también se visitó el lugar de fabricación donde se observaron los procesos a través de los cuales se logra el producto, y el funcionamiento de las áreas que forman parte de la pyme.

A partir de esta información primaria, se confecciona un análisis FODA, del cual se detectaron las distintas variables que afectan, tanto en el ámbito interno de la empresa, como el externo.

Además se consultaron fuentes secundarias para conocer antecedentes en los cuales se puede observar un mercado con potencial de crecimiento.

Como propuesta de mejora se plantea la apertura de un local de venta al público y como herramienta de análisis se utilizará el punto de equilibrio.

Metodología de relevamiento utilizada:

Las fuentes de información utilizadas para la metodología de relevamiento fueron las siguientes:

- Primarias: se entrevistó a uno de los socios del emprendimiento (Alexis). Se visitó el lugar donde se lleva adelante la elaboración de cerveza artesanal, donde se observó el proceso. La entrevista que se realizó fue para tratar de obtener toda la información posible para llevar adelante el trabajo de análisis. Por el momento no cuenta con empleados y la elaboración es realizada por los socios.
- Secundaria: las fuentes consultadas para el relevamiento de información fueron páginas web como "somos cerveceros"¹, "los cervecistas"², "cámara argentina de la industria cervecera"³. De ellas se tomó información sobre antecedentes sobre el producto y también fue recomendada por los socios para entender el proceso de elaboración.

Descripción de la empresa seleccionada:

Historia:

La idea surge de uno de los socios (Alexis) quien, en un viaje al sur, hace 5 años, realizó la degustación de distintas cervezas artesanales en la visita a bares de esa región. Cabe aclarar que en ese momento estaba surgiendo una nueva tendencia en todo el país, la apertura de cervecerías artesanales, las cuales ofrecían la oportunidad de probar distintos tipos de cervezas. Frente a este escenario empezó a investigar por internet sobre el proceso de producción y le comentó a un compañero de trabajo (Matías) sobre su idea. Matías, luego de un tiempo de analizarla, le propuso hacerlo juntos

¹ <http://somoscerveceros.com.ar/>

² <https://www.loscervecistas.es/>

³ <http://www.camaracervecera.com.ar/>

como hobby pero con la expectativa de que en un futuro pueda generarles un ingreso extra.

Su evolución:

A partir del momento que deciden poner en marcha el emprendimiento, comienzan a comprar los primeros insumos para realizar la elaboración de la cerveza lo cual les llevó varios meses ya que lo hacían con dinero propio y no lograban comprar todo de una vez.

Hoy en día poseen un equipamiento para producir 100 litros de cerveza por proceso. Todavía les falta comprar los últimos insumos para que el proceso sea continuo y empezar a tomar pedidos. Además, les falta adquirir contenedores para el almacenaje y así poder responder a la demanda.

Por el momento sólo comercializan a personas de su entorno y el proceso es realizado por ambos socios.

La idea es en un futuro estandarizar el proceso y que sea llevado adelante por un empleado, para poder dedicarse los dueños a la comercialización. Es un gran desafío ya que la persona que realice la labor debe compartir la misma filosofía de elaboración de los socios.

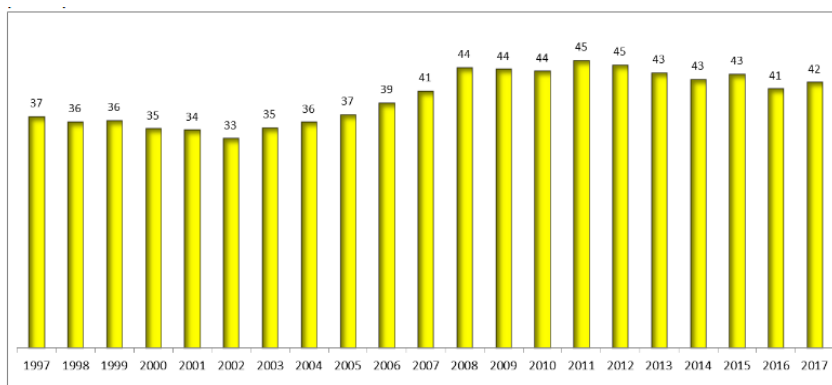
Antecedentes

El auge de la producción de cerveza artesanal se puede enmarcar a partir del 2001 y con la recuperación de la crisis económica en los años siguientes, donde se convertía poco a poco en un negocio de baja inversión y rápido retorno. Los principales centros de producción de cervezas artesanales se localizaron en la Patagonia Argentina como Bariloche y El Bolsón en la provincia de Rio Negro, Ushuaia en la provincia de Tierra del Fuego, Villa General Belgrano en la provincia de Córdoba y algunas localidades de la Provincia de Buenos Aires. Las cervecerías artesanales pudieron mejorar sus procesos de elaboración mediante la pasteurización, que les permitía mantener el sabor hasta llegar al consumidor. En cuanto a las materias

primas, era común que las grandes compañías cerveceras importaran las maltas especiales que necesitaban, pero el desarrollo del sector agricultor logró reemplazar las maltas importadas, impulsando la evolución de este subsector cervecero. La producción de cerveza artesanal experimentó un crecimiento sostenido en los últimos años.⁴

Del el Informe Anual 2017 de Cerveceros Argentinos, se obtuvieron los siguientes resultados que se muestran en el gráfico 1: la venta de cerveza al año en Argentina es de 18,6 millones de hectolitros con una producción per cápita de 42 litros al año.

Gráfico 1: Producción de cerveza en litros.



Fuente: Camara Argentina de la Industria Cervecera

Como tendencia de los últimos años, las cervezas Premium se vienen afianzando cada vez más, dato que señala que el consumidor se ha sofisticado y que valora muchos aspectos al momento de la compra, por sobre el precio. A

⁴Fuente:<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3983/Ojman.pdf?sequence=1>

partir de una encuesta realizada sobre 1000 personas en el año 2017, en conjunto con OH Panel! (Consultora), se obtuvo la siguiente información:

- 7 de cada 10 cervezas que consume un argentino son rubias.
- El 59% de los argentinos toma cerveza durante el verano.
- El 34% de los argentinos toma cerveza entre 2 y 4 veces por semana.
- Más del 90% de los argentinos toma cerveza acompañado.
- El 86% consume cerveza durante el fin de semana.
- Más del 60% elige a la cerveza porque es una bebida para compartir con amigos.

Las compañías continúan poniendo mucho énfasis en el consumo responsable, y sustentabilidad social, realizando campañas sobre 4 ejes:

- ✓ Seguridad Vial.
- ✓ No Consumo de menores.
- ✓ No Consumo abusivo.
- ✓ Autorregulación publicitaria.⁵

Datos Formales:

Nombre: "Indio"

De acuerdo a la información brindada en la entrevista se podría decir que constituyen una Sociedad de Hecho, ya que todavía no se encuentran formalizados socialmente.

Ubicación de fabricación:

⁵ <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>

La producción de la cerveza artesanal es llevada adelante en una vivienda que no se encuentra habitada y se las cede, en calidad de préstamo un familiar. Si bien no están pagando un alquiler actualmente, se debe considerar el costo de oportunidad. La misma fue adecuada para la elaboración y almacenaje. Se encuentra ubicada en la calle Uriburu 308 de la localidad de Tornquist.

Producto que elaboran:

- cerveza artesanal

Tipo de empresa:

Es una empresa productora de cerveza artesanal, conformada por dos socios quienes realizan la producción y son ellos los que realizarán la comercialización de la misma.

Análisis Interno de la Empresa

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Debido a que no se encuentran formalizados, de la entrevista efectuada surge el siguiente análisis estratégico:

(Elaboración propia)

VISION:

"Ser reconocidos a nivel regional por su diferenciación en la calidad de la cerveza".

MISION:

"Lograr diferentes variedades de cervezas, siendo reconocidos por su calidad en la comarca".

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Estandarizar el proceso de producción.
2. Capacitarse en el proceso de elaboración para lograr diferenciación.
3. Posicionar el producto en el mercado regional

Descripción de las Áreas de la Empresa

ÁREA PRODUCTIVA

El proceso de producción es realizado por ambos socios (Alexis y Matías). Lo primero que se hace es tomar la receta y separar los ingredientes necesarios de acuerdo a la cantidad de litros a producir para iniciar el proceso. El tiempo de cocción mínimo es de una hora y en algunas cervezas se puede alargar incluso hasta las 3 o 4 horas, luego la cerveza puede estar entre 4 y 7 días fermentando y posteriormente se deja un tiempo de maduración que puede llevar de 7 a 14 días antes de estar lista para consumir. Cabe aclarar que utilizan la página de los cervecistas mencionada antes, para guiarse.⁶

La capacidad de producción es de 200 litros semanales, es decir 800 litros al mes.

Receta (cantidades recomendadas para 20 litros)

20 l. de agua

1 Kg. malta

500 gr. de maíz amarillo

1 1/4 Kg. de azúcar moreno

25 gr. de lúpulo

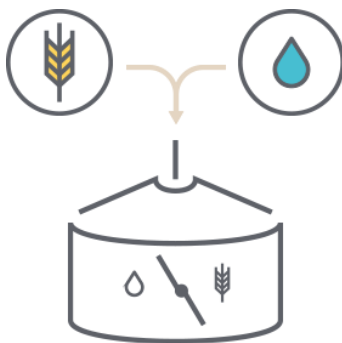
25 gr. de levadura de cerveza

⁶ Fuente: <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>

Insumos

<i>Elementos</i>	<i>Cant.</i>
Ollas de 250 litros <u>inox 304</u> (AGUA CALIENTE)	1
Ollas de 250 litros <u>inox 304</u> (MACERADOR)	1
Barral de lluvia	1
Doble fondo (macerado) (<u>inox 304</u>)	1
Ollas de 320 litros <u>inox 304</u> (HERVIDOR)	1
<u>Whirpool</u> incorporado	2
Válvulas de 1/2" en salidas de ollas y <u>whirpool</u>	
Bases individuales de acero <u>inox</u>	1
Cañerías de acero <u>inox 1/2"</u>	
Quemadores de 24000 cal	5
Bomba de acero inoxidable	2
Boca extracción de granos (primera calidad)	1
Visor de Mosto	1
Bomba de acero inoxidable	
4 Barril de Aluminio de 50 lts	

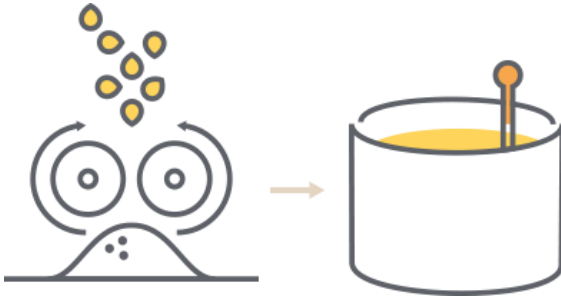
Proceso de fabricación de la cerveza (Tomado de la página de los cervecistas antes mencionada)



1 - Malteado

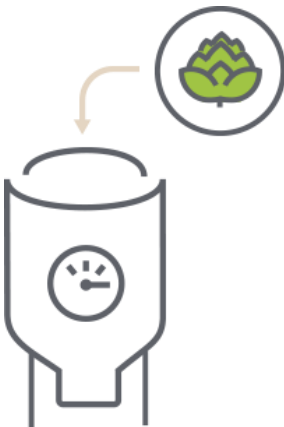
Los granos de cereal, normalmente de trigo o cebada, se sumergen en agua para que germinen y luego se secan con aire caliente. Dependiendo del grado

de tostado se obtienen maltas más claras u oscuras, que aportarán el color de la cerveza.



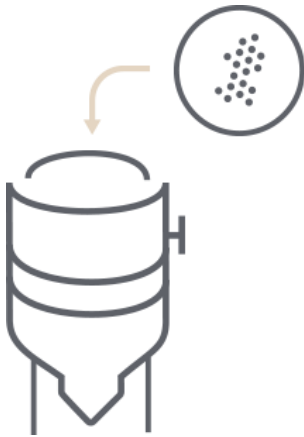
2 - Molienda y Maceración

El cereal se muele y se mezcla con agua a una temperatura adecuada para extraer el azúcar del grano y obtener así un mosto dulce. El agua es el ingrediente principal ya que aporta un 90% al producto, por lo que la duración y temperatura durante el proceso influirá bastante en el tipo de cerveza final.



3 - Cocción

El mosto se pone a hervir con el objetivo de eliminar las bacterias que hayan podido aparecer durante el proceso, y es justo en este momento cuando se añade el lúpulo, ingrediente que aportará el aroma y amargor deseado. La duración del proceso de cocción depende de cada receta, pero se suele prolongar algunas horas.



4 - Fermentación

El resultado pasa al fermentador, donde se añade la levadura. Sus enzimas transforman los azúcares de mosto en alcohol y marcan el perfil de la cerveza. Si la fermentación se produce a alta temperatura dará como resultado una cerveza de tipo Ale o de 'alta fermentación', mientras que, si se produce a baja temperatura, obtendremos una cerveza de tipo Lager o 'baja fermentación'.



5 - Maduración

El líquido resultante se mantiene un tiempo en un tanque de maduración, donde reposa en frío para que el sabor y los aromas logrados durante el proceso se estabilicen y el producto final mantenga el carácter deseado.

Los insumos que les falta adquirir para lograr el proceso estandarizado del producto son:

-Cañerías Clamp

-Controladores de temperatura en la fermentación

ÁREA FINANCIERA

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la financiación por el momento es con recursos propios, través de aportes de cada socio. Por este motivo no logran iniciar el proyecto ya que les quedan insumos por comprar para estandarizar el proceso.

Otros de los motivos es que sus tiempos son acotados debido a que ambos dedican solo los fines de semana a la producción.

En cuanto a la posibilidad de solicitar un préstamo, no lo han analizado ya que por ahora prefieren apostar a la idea para ver como resulta con el financiamiento propio agotando todas las instancias, sin necesidad de endeudarse.

Por el momento las ventas se cobrarán de contado y las compras se realizarán por el mismo sistema o a través de tarjetas de crédito personales de los socios.

ÁREA DE PERSONAL

El emprendimiento se encuentra formado sólo por ambos socios, quienes realizan todas las tareas, desde las compras de insumos e ingredientes, la producción hasta las ventas.

En un futuro poseen la idea de tener al menos un empleado para el área de producción y dedicarse ellos solo a las compras de insumos y ventas de los productos. Además contar con un contador externo para formalizar el mismo e inscribirse.

ÁREA COMERCIAL

Los clientes al momento son personas allegadas a los socios, ya que todavía no han hecho publicidad ni ofrecimiento del producto hasta no poder producir un stock razonable.

La idea de los socios es la fabricación de cerveza artesanal para su distribución a través de barriles, no pretenden embotellar. Se realizará para eventos, bares de la zona y a personas particulares que quieran rellenar botellones a pedido.

Análisis de estrategia comercial

Producto: es un producto de elaboración totalmente artesanal de alta calidad del tipo "Ale y Lager"⁷ que puede ser distribuido en grandes cantidades a través de barriles. Existe una diferenciación del producto que radica principalmente en su proceso de elaboración, esencialmente en la forma de cocción y tostado. El método que aplican para lograrlo es "Decoccion".⁸

Precio: el precio al que se vende se toma de los valores del mercado, por lo que se tiene en cuenta los de la competencia de cervezas artesanales.

Promoción: Por el momento solo se conoce por el "boca a boca", aunque tienen pensado publicitarla a través de folletería, radio, televisión y por las redes sociales.

Plaza: En la actualidad la venta es directa y por pedido a consumidor final. En un futuro piensan tercerizar la distribución a mayoristas de eventos y bares.

⁷ Ver punto 4 pág. 12

⁸ <http://www.cervezadeargentina.com.ar/articulos/decoccion.html> (significa el hervor de la mezcla malta/agua, lo que intentara extraer y/o concentrar los sabores)

ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta área también está a cargo de ambos socios y un tercero que asesora por fuera en el armado del emprendimiento ya que como se mencionó antes no están formalizados ni inscriptos por el momento. Llevan un control de costos a través de una planilla de cálculo, por lo que se puede decir que todavía no cuentan con un sistema de registración eficiente.

Análisis externo de la empresa

ENTORNO INMEDIATO

CLIENTES

El perfil de los clientes todavía está confuso, hay una variedad importante. Se podría decir que son hombres y mujeres de clase media a alta y de edades diferentes, que buscan tomar cerveza valorando las de tipo artesanal de diferentes variedades y sabores.

En este momento los principales clientes son consumidores finales de Tornquist y la comarca serrana, como se aclaró anteriormente personas allegadas a los socios. Igualmente apuntan a ser distribuidores de Bares de la Comarca de las Sierras, catering de eventos y consumidores finales.

PROVEEDORES

Respecto a los proveedores, no poseen una alta dependencia de los mismos ya que varían de acuerdo a los productos y los precios, los de más importancia son aquellos que les proporcionan los ingredientes para llevar adelante la producción. Algunos de ellos son:

-Cargill (Bahia Blanca)

-64 onzas (Bahia Blanca)

-Central Bier (San Isidro, Bs As)

COMPETENCIA

Los competidores directos que existen son los que elaboran el mismo producto, en nuestro distrito.

-"Reina serrana" (cerveza artesanal)

-"La gringa" (cerveza artesanal)

-"Lobo Negro" (cerveza artesanal)

-"Revolution"(cerveza artesanal)

-Las cervezas industriales (Stella Artois, Heineken, Miller, Quilmes, Imperial; Sol, Iguana, Corona, etc)

Competencia Indirecta

-Fernet (Branca, 1882, Vittone, Lucera, etc)

-Vino

-Aperitivo (Cinzano, Casalis, Gancia, etc)

Competencia Potencial

-Una competencia potencial podrían ser los bares que venden nuestro producto ya que podrían pensar en hacer una elaboración propia (integración hacia atrás).

Cabe aclarar que la competencia que poseen es poca y la gran mayoría realiza embotellado además del servicio de cerveza tirada, el cual no se pretende realizar en éste emprendimiento.

CONTEXTO GENERAL

TIPO DE CAMBIO

Debido a que existe materia prima que se puede adquirir a nivel nacional, no existen grandes problemas con el tipo de cambio de moneda, pero si en algunos insumos que son importados donde la cotización del dólar afecta directamente en sus costos. Cabe aclarar que al estar en una economía dolarizada una variación en el precio de dólar va implicar en mayor o en menor medida una variación en los costos del emprendimiento.

PODER ADQUISITIVO

Este tipo de producto no se encuentra dentro de los de primera necesidad por lo que ante una baja del poder adquisitivo de las personas, disminuye su consumo notablemente. Además la situación económica del país ocasiona un aumento de los costos de la materia prima que se ve reflejado directamente en el precio final del producto.

HÁBITOS DE CONSUMO

Se puede decir que no es una moda sino un cambio en los hábitos de consumo, ya que existe un cambio sustancial en los tipos de de producción con respecto a las cervezas industriales, es decir la personas buscan diferentes variedades de sabores saliendo de las tradicionales cervezas industriales.

CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Lo cambios tecnológicos no afectan en este tipo de empresas ya que la esencia de las misma está en sus procesos artesanales.

POLÍTICO-FISCAL

Los cambios en las normas, regulaciones y disposiciones afectan directamente a este tipo de emprendimientos. Un ejemplo claro es la aplicación de impuestos a la venta de cerveza como también todo tipo de normas bromatológicas para los procesos. Además todo lo relacionado a las inscripciones en los entes reguladores.

Análisis FODA

Fortalezas

- ✓ Poseen financiamiento con recursos propios
- ✓ Lugar propio, sin gastos de alquiler.
- ✓ Diferenciación en la calidad del producto

Oportunidades

- ✓ Pocos competidores directos en la zona
- ✓ Cambio en las costumbres de los consumidores de cerveza.

Debilidades

- ✓ Falta de tiempo de los dueños para dedicarse al emprendimiento por su trabajo dependiente.
- ✓ Al no acceder a financiamiento externo y manejar solo recursos propios, no pueden hacer grandes inversiones a corto plazo.
- ✓ Falta de equipamiento de producción.
- ✓ No poseen local para la venta al público.

Amenaza

- ✓ Competidores en la zona.
- ✓ Situación económica del país.
- ✓ Precio alto en relación con la cerveza industrial.

Propuesta de Mejora

Tal como se mencionó en el desarrollo del trabajo, la idea de los socios es la fabricación de cerveza artesanal para su distribución a través de barriles, orientado a eventos, bares de la zona y a personas particulares que quieran rellenar botellones a pedido. No se pretende embotellar.

La propuesta de mejora que se desarrollará a continuación, considerando la tendencia de los consumidores de buscar este tipo de producto consistirá en la apertura de un local para realizar ventas al público de la cerveza a través del rellenado de botellones ya que solo cuenta con las instalaciones para llevar adelante la producción. Para ello se sugerirá el alquiler de un local y su acondicionamiento.

La vivienda actual donde se lleva adelante el proceso de fabricación no presenta las comodidades necesarias para comercializar ni hacer degustaciones del producto, las cuales son estrategias importante para su venta.

Se decide analizar la propuesta a partir de la estimación del Punto de equilibrio. También se considera en el cálculo la contratación a futuro de un empleado.

Marco Teórico

El análisis del Punto de Equilibrio, permite estimar la cantidad de litros que deben vender para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, el punto en el que los ingresos totales cubren los costos totales. Señala la relación entre ingresos, costos y utilidad, por este motivo también se conoce a este análisis como costo-volumen-utilidad.

Para poder calcularlo se necesita conocer el precio unitario del producto, el costo variable por unidad y los costos fijos totales.

La fórmula para el cálculo es la siguiente: $PE = CFT/P-CV$

Aplicación

Para la identificación de los costos fijos se tuvieron en cuenta diferentes parámetros: tanto el alquiler, como la Luz y el gas se tomaron los valores de consumo en comercios de Tornquist que trabajan durante 8 horas. En cuanto al sueldo del empleado se presenta uno de media jornada con los beneficios que reciben los trabajadores de comercios, incluyendo los aportes y contribuciones correspondientes en el costo, para los socios se estimó un posible sueldo mensual. El servicio de Internet fue consultado al prestador del mismo, la Cooperativa Eléctrica y por último el monotributo se tomó de la tabla proporcionada por la AFIP.

A continuación se detallan los valores estimados⁹:

Costos fijos	
Alquiler del local	5000,00
Luz	1300,00
Gas	3000,00
sueldo empleado	21000,00
2 socios (\$5000 c/u)	10000,00
Internet	350,00
Monotributo	1834,47
TOTAL POR MES	42484,47
TOTAL CF POR AÑO	530813,64

El precio unitario del litro de cerveza fue consultado a los socios, quienes comentaron que el mismo es valor al cual lo vende la competencia.

⁹ Los valores monetarios están evaluados a marzo del 2018.

PRODUCTOS		\$
LITRO DE CERVEZA		125,00

Los costos variables fueron proporcionados por Alexis, quien es el encargado en este momento de la compra de la materia prima para la elaboración, quien nos suministró los mismos para una producción de 20 litros.

costos variables¹⁰			
Ingredientes para 20 lt.	Precio unitario	1 litro	
		Cantidad	precio
Agua mineral litro (20lt)	\$ 2,50	1	\$ 2,50
Malta (1kl)	\$ 25,00	0,05	\$ 1,25
Lúpulo Cascade 7%aa (25Grs)	\$ 0,70	1,25	\$ 0,88
Levadura Cerveza Artesanal London Esb (25 gr)	\$ 8,18	1,25	\$ 10,23
Azafrán En Cápsulas De 0.2gs	\$40		\$ 2,00
Miel ½ kl	\$60		\$ 3,00
Total			\$ 19,85

Cálculo:

A continuación se realizará el cálculo del Punto de Equilibrio para dos posibles situaciones, aclarando que la capacidad de producción es de 200 litros semanales, es decir 800 litros al mes:

*Opción 1 En esta opción se tomará el supuesto de que se alquila un local para realizar ventas al público y se contratará a un empleado media jornada para su atención:

¹⁰ Los valores monetarios están evaluados a marzo del 2018

$$CFT/P-CV = PE$$

$$42484.47/(125-19.85)=400 \text{ litros mensuales}$$

*Opción 2 En esta esa opción veremos como el punto de equilibrio se modifica considerando únicamente el alquiler del local para la venta al público.

$$CFT/P-CV = PE$$

$$21484.47/(125-19.85)=204.32 \text{ litros mensuales}$$

Análisis de las dos opciones:

En la primera opción, la propuesta del alquiler del local surge de ver la posibilidad de llegar a mayor cantidad de clientes, ya que por el momento sería solo por pedidos. Al vender 400 litros de cerveza teniendo un empleado y pagando el alquiler de un local, las ventas igualarían los costos y se tendría una ganancia considerable por la venta de los 400 litros restantes manteniendo los socios en sus respectiva actividades laborales.

En la segunda opción, teniendo sólo el alquiler de local, las ventas igualarían los costos al llegar a la venta de 205 litros, pero se encontrarían con el obstáculo de sus actividades laborales ya que deberían tener un horario de atención, el cual sería acotado. Si bien la ganancia por los 595 litros restantes sería mayor, deberían dedicarse únicamente al emprendimiento

Cabe aclarar que el cálculo de las ganancias resulta del producto entre los litros restantes y el precio de venta por litro (\$125), asumiendo que se vende todo.

Estas serían las dos posibilidades que se propone tener en cuenta a la hora de tomar una decisión.

Conclusión

En base al diagnóstico empresarial realizado de la cervecería artesanal "Indio", que se basó en conocer su funcionamiento, sus antecedentes, sus diferentes áreas, así como también sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se propone el alquiler de un local. Lo que motiva la propuesta es que no poseen venta abierta al público sino que las mismas son por pedido y de esta manera pierden clientes que podrían llegar a ganar a través de un local con horario comercial.

A partir de allí, se analizó la propuesta de mejora basada en la aplicación de una herramienta, el análisis del punto de equilibrio en cual se toman dos opciones. Este estudio ratifica que alquilar el local es una buena decisión y además la contratación de un empleado media jornada generaría un acercamiento a los clientes a través de un horario de atención accesible. A pesar de que los costos aumenten sigue siendo factible. Esto a su vez beneficiaría las ventas para eventos ya que se podría recibir a los clientes y ofrecer servicio de degustación del producto, y así lograr un círculo virtuoso.

Además debieran realizar en futuro próximo una inversión en equipamiento de almacenaje para generar un circuito comercial más fluido, cabe aclarar que es una sugerencia que no fue aplicada al cálculo.

Bibliografía

-Libros:

- ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY. Administración. Punto de Equilibrio. Octava edición, PEARSON EDUCACIÓN México, 2005.
- THOMPSON, A. A., PETERRAF, M. A., GAMBLE, J. E., STRICKLAND, A.J., Administración estratégica, U.S.A. e-BOOK, (2012)

-Sitios Web:

- Los cervecistas, <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>, 07/09/18.
- Proyecto Final de Ingeniería, <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3983/Ojman.pdf?sequence=1>, 07/09/2018.

Anexos

Fotos del proceso productivo



-Fermentadores



-Barriles de Almacenaje



-Ollas de acero inoxidable

