

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

# Trabajo Final Integrador:

# **#CERVEZAS EN EL CAMINO**

*Apellido y Nombre*

GEREMIA, Franca

*Tutores*

Ana Carolina Beber y Walter De Poi

*Centro Tutorial*

MARTINEZ

Fecha: 20 de Junio de 2017

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
1. RESUMEN EJECUTIVO .....	8
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	10
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	12
3.1. Análisis general .....	12
3.1.1. Aspectos políticos-legales .....	13
3.1.2. Aspectos económicos .....	14
3.1.3. Aspectos sociales, culturales y demográficos.....	15
Aspectos sociales y culturales.....	15
Aspectos demográficos.....	15
3.1.4. Aspectos tecnológicos.....	17
3.2. Análisis específico .....	17
3.2.1. Contexto.....	17
Macro localización.....	17
Algunos productos similares en el resto del mundo.....	17
Tendencia de consumo en Estados Unidos .....	19
Consumo de bebidas en Argentina .....	20
Micro localización .....	22
3.2.2. Consumo.....	23
Clientes .....	24
3.2.3. Competencia .....	26
Competidores Potenciales .....	27
Sustitutos .....	27
3.2.4. Colaboradores.....	28
3.3. Matriz F.O.D.A. ....	29
3.3.1. Fortalezas .....	29
3.3.2. Debilidades .....	29
3.3.3. Oportunidades.....	29

3.3.4. Amenazas .....	30
4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES.....	31
4.1. Definiciones estratégicas .....	31
4.1.1. Misión.....	31
4.1.2. Visión .....	31
4.1.3. Cultura organizacional.....	31
4.2 Objetivo general.....	31
4.3 Objetivos específicos .....	31
4.3.1. Objetivos operativos.....	31
4.3.2. Objetivos de resultados .....	31
4.3. Análisis de la Demanda.....	32
5. PLAN DE MARKETING .....	33
5.1. Perfil del consumidor .....	33
5.2 Posicionamiento .....	33
5.3. Matriz B.C.G. ....	35
5.4. Proceso de creación de marca.....	35
5.4.1. Marca.....	35
5.4.2. Brand Character .....	36
5.4.3. Proceso creativo del logo .....	36
Eslogan .....	37
Logo Inicial.....	37
5.2. Marketing Mix .....	38
5.2.1. Precio.....	38
5.2.2. Producto.....	39
5.2.3 Distribución (Plaza) .....	40
5.2.4. Comunicación (Promoción) .....	40
6. PLAN DE PRODUCCIÓN .....	43
6.1 Operaciones .....	43
6.1.1. Proceso de Reserva.....	45

Pasajero a través de asesor (B2C).....	45
Pasajero a través del <i>Website o App</i> (B2C) .....	45
Operador local o extranjero (B2B) .....	47
6.2. Requerimientos de Apertura .....	47
6.2.1 Alquiler de Local.....	47
Plano.....	47
Localización .....	48
6.2.2. Muebles y equipamiento de oficina .....	48
6.2.3. Habilitación legajo .....	49
6.2.4. Vehículos .....	49
6.2.5. Tecnología .....	50
Front Office .....	50
BackOffice.....	51
7. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	52
7.1. Estructura empresarial .....	52
7.2. Descripción de puestos. Cargos y funciones.....	52
7.2.1. Gerente General - Chief Executive Officer (CEO).....	52
Misión .....	52
Principales Funciones .....	52
Toma de decisiones .....	53
Conocimientos Deseables.....	53
Competencias .....	53
7.2.2. Jefe de Operaciones - Chief Operating Officer (COO).....	53
Misión .....	53
Principales funciones .....	53
Toma de decisiones .....	54
Conocimientos deseables .....	54
Competencias .....	54
7.2.3. Guías de Turismo - Partner .....	55

Misión .....	55
Principales funciones .....	55
Toma de decisiones .....	55
Conocimientos deseables .....	55
Competencias .....	55
Guía franquero .....	56
7.2.4. Chofer - DDrivers .....	56
Principales funciones .....	56
Toma de decisiones .....	56
Conocimientos deseables .....	56
Competencias .....	56
Chofer franquero .....	56
7.2.5. Agencia digital de comunicación, publicidad y software .....	57
7.3. Reclutamiento y selección .....	57
8. ASPECTOS LEGALES .....	58
8.1. Marco legal de la empresa .....	58
8.2. Normativa aplicable .....	58
8.2.1. Normativa aplicable a la actividad turística .....	58
8.2.2. Normativa aplicable al transporte de pasajeros .....	60
9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....	61
9.1. Estimación de la demanda .....	61
9.2. Inversión inicial de la puesta en marcha .....	62
9.2.1 Presupuesto de Inversión .....	63
9.2.3. Flujo de Caja .....	63
10. EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO .....	65
10.1. Viabilidad Comercial .....	65
10.2. Viabilidad Técnica .....	65
10.3. Viabilidad Económica – Financiera .....	65
10.4. Viabilidad Ambiental .....	65

10.5. Viabilidad Social.....	65
11. CONCLUSIÓN.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	71
ANEXO 1: MAPA CERVECERO.....	71
ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA.....	71
ANEXO 3: ENCUESTA DE SATIFACCION .....	72

## INTRODUCCIÓN

---

La ciudad de San Carlos de Bariloche está ubicada en la Patagonia Argentina, en la provincia de Río Negro, en la orilla sur del lago Nahuel Huapi.

San Carlos de Bariloche tuvo un crecimiento demográfico promedio del 6% anual entre el año 1947 y 1991<sup>1</sup> expandiendo su población sobre la costa del lago hacia los llamados “kilómetros”. Además junto con la expansión de las rutas aéreas y la popularización internacional de sus paisajes tuvo un gran crecimiento turístico espontáneo.

Con el paso del tiempo, la demanda se incrementó no sólo en la temporada invernal, sino también durante todo el año. Esto dio lugar a que se desarrollaran gran cantidad de hoteles, restaurantes y actividades turísticas. En los últimos años, también se abrieron muchos tipos de comercios cerveceros: fábricas, cervecerías con productos artesanales, otras con productos de la comarca andina, restaurantes bajo la temática de la cerveza, entre otros.

Mis inicios laborales y académicos se orientaron inicialmente a la gastronomía y unificar los dos mundos (el turístico y el gastronómico) me genera gran atracción y motivación.

Por lo tanto, se ideó el proyecto de *#CervezasEnElCamino* que integrará los atractivos turísticos y paisajísticos de la ciudad, con visitas guiadas a fábricas y cervecerías locales.

En Noviembre del 2016 San Carlos de Bariloche fue elegida como “Capital Provincial de la Cerveza Artesanal”. Por este motivo, se eligió la ciudad como sede de este proyecto.

El objetivo principal del desarrollo de este trabajo es evaluar la viabilidad y analizar la rentabilidad del proyecto. Se considera que será una opción atractiva, divertida y original para pasar el tiempo en Bariloche, tanto para amantes de la cerveza como de otras bebidas.

Contar con este producto ayudará a potenciar el auge de la temática contribuyendo al objetivo de obtener el título de la "Capital Nacional de la Cerveza artesanal" tan disputado.

---

<sup>1</sup> *Boletín Demográfico. Edición especial. Urbanización y Evolución de la Población Urbana de América Latina*

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

---

*“Después del Fuego, la fermentación es el segundo gran descubrimiento de la humanidad. Esto no es moda, es una cultura. La revolución cervecera está en Marcha!”*

*– Berlina Patagonia Brewery*

Este proyecto tiene como objetivo principal evaluar la viabilidad económica, financiera y social de *#CervezasEnElCamino* para poder llevarlo a cabo. Este consta de una experiencia que unifica los atractivos naturales propios de Bariloche con el concepto de la cerveza artesanal, su fabricación y procesos.

Según el informe “El Mercado de la Cerveza” publicado en el año 2014 por la Licenciada Amalie Ablin<sup>2</sup>, el consumo de cerveza artesanal es una tendencia mundial, tanto en países europeos como en americanos y asiáticos. Por ejemplo, en el Reino Unido, donde existe una tradición de la cerveza artesanal, se ha duplicado el consumo de la misma, de acuerdo al director ejecutivo del *British Beer & Pub Association*<sup>3</sup>. Esto, sumado a la importancia que está adquiriendo la comarca andina con su materia prima de excelente calidad, combinada con métodos tradicionales y antiguas recetas europeas, le da una identidad única e inigualable a una bebida local que atrae a turistas de todo el mundo.

La cerveza artesanal de Bariloche se ha convertido en uno de los principales productos gastronómicos de la ciudad en los últimos años. Sus cervecerías fabrican variedades distintivas y muchas son premiadas internacionalmente y reconocidas en todo el mundo<sup>4</sup>. Esto contribuye a desarrollarlo como atractivo turístico.

La mayoría de las excursiones en Bariloche están basadas en la naturaleza y sus paisajes. *#CervezasEnElCamino* completará la oferta incluyendo una opción diferente relacionada con la temática de la cerveza artesanal.

Durante la excursión a bordo modernos vehículos, el turista estará acompañado del guía profesional de turismo, con quien vivirá esta experiencia divertida, personalizada e inolvidable. Mientras recorren los pasajes de Bariloche, por la ruta de circuito Chico, se harán paradas en diferentes cervecerías para degustar exquisitas cervezas artesanales de la zona, llenándose de conocimientos respecto a sus procesos e historia.

El equipo humano de la empresa será confirmado por especialistas y profesionales del turismo.

A la cabeza estará el Gerente, con alta trayectoria en el rubro. Contará con la ayuda del Jefe de Operaciones, encargado de coordinar los equipos que tendrán contacto directo con los clientes durante la excursión: Guía (profesional, habilitado por Parques Nacionales) y Chofer.

---

<sup>2</sup> Para más información <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/c>

<sup>3</sup> Para más información - <https://www.wsj.com/news/articles/SB10000872396390444184704577586870467402012>

<sup>4</sup> Para más información <http://www.barilocheturismo.gob.ar/es/cervecerias>



Para la puesta en marcha del negocio es necesario crear el legajo de Empresa de Viajes y Turismo (E.V.T) para poder comercializar el producto y generar relaciones comerciales con las agencias de viajes locales - receptoras y operadores del resto del mundo; y habilitar las mini van (en un principio será una, luego se ampliará la flota).

La inversión inicial prevista para la puesta en marcha del proyecto se estima en ARS 1.795.035 repartidos de la siguiente manera<sup>5</sup>

- Adquisición y habilitación de mini van: ARS 1.200.000
- Uniformes: ARS 8000
- Equipamiento informático, marketing y promoción: ARS 191.355
- Sueldos y capacitación: ARS 249.480
- Adquisición y habilitación del legajo: ARS 12.200
- Oficina, acondicionamiento, muebles y equipamiento ARS 110.000
- Gastos imprevistos: ARS 24.000 (Aproximadamente un 2% de la inversión calculada)

Durante el primer año operacional las tarifas oscilarán entre los ARS 1330 y ARS 1660 (con IVA incluido) dependiendo de la temporada.

Según datos estadísticos brindados por la Municipalidad de San Carlos de Bariloche<sup>6</sup> el 16% de los turistas que arriban a la ciudad son extranjeros. Se pretende alcanzar el 3% anual de los turistas extranjeros que arriben a la ciudad de Bariloche para lograr un 75% promedio de ocupación durante el primer año.

---

<sup>5</sup> Todos estos valores son con IVA incluido. No incluye la expansión de la flota del tercer año.  
<sup>6</sup><http://www.bariloche.gov.ar/>

## 2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El proyecto consta de una experiencia que unifica los atractivos naturales propios de Bariloche y la cultura de la cerveza artesanal. Es una excursión que recorre el camino de Circuito Chico y sus puntos tradicionales, con el adicional de tres paradas en establecimientos cerveceros, donde se degustarán al menos cuatro de sus productos más característicos. Además, se conocerá la historia de cada cervecería y del proceso general del producto.

Será esencial, como ventaja competitiva respecto de otros paseos guiados, lograr complicidad entre los turistas y el personal de la empresa para que la excursión resulte una experiencia entretenida, personalizada y memorable.

El plan de negocios contempla la habilitación de la Secretaria de Turismo como "Empresa de Viajes y Turismo (a partir de ahora EVT) para poder comercializar las excursiones y la compra de un vehículo para prestar el servicio la cual será habilitadas para transporte de pasajeros. La agencia funcionará como oficina, ya que no se contará con atención al público.

El tour será brindado a grupos de máximo 12 personas que irán acompañados de un guía especializado y un chofer. El servicio comenzará con el *pick up* en los hoteles, en el cual serán recibidos a bordo de las modernas camionetas con una botella de agua, el material didáctico y un bombón patagónico para disfrutar en el recorrido mientras el guía les brinda una introducción turística-histórica de la ciudad.

Disfrutarán del paisaje de la Avenida Bustillo (bordeando el lago Nahuel Huapi) en un ambiente distendido y libre de formalidades, hasta llegar a las tres paradas estipuladas:

- 1- Primero se visitará el nuevo y atractivo gastro-pub **Cava Clandestina**, donde se disfrutará de maridaje de las distintas variedades de cervezas y productos locales.
- 2- La siguiente parada será el **Tap Room de Berlina** en Colonia Suiza, donde serán recibidos por el *brewmaster*, conocerán la Micro Cervecería de Colonia Suiza y degustarán las cervezas desde el barril mientras se conoce el proceso de elaboración.
- 3- Por último, el circuito terminará en la **Cervecería Patagonia**, en un entorno natural único, donde el ambiente invita a pasar la tarde-noche disfrutando de variedades nuevas de cerveza, además de la increíble gastronomía del lugar.

Considerando que la temporada en esta ciudad no es sólo invernal se brindarán servicios diarios durante todo el año.

El precio de la excursión incluirá:

- ✓ Recorrido en cómodo transporte.
- ✓ Kit de Bienvenida: Agua, Chocolate caliente, bombón patagónico,

- ✓ Inscripción gratuita y exclusiva de un programa de fidelización (Bbeer)<sup>7</sup> y tarjeta fidelización
- ✓ Coordinación constante de guía local bilingüe especializado en cervezas y producción de bebidas.
- ✓ Chofer a disposición.
- ✓ Visita de 3 cervecerías
- ✓ Degustación de al menos cuatro de las variedades clásicas de cada cervecería
- ✓ Maridaje
- ✓ *Pick up* y *drop off* por el hotel
- ✓ Material didáctico en el que se incluirá un mapa cervecero -mapa de la ciudad con indicaciones de los puntos clave referidos a la cerveza- e información sobre el proceso de la cerveza, maridaje y estilos de la misma.
- ✓ Descuentos exclusivos en productos y locales seleccionados.
- ✓ Souvenir de agradecimiento
- ✓ Atención Personalizada.

Este proyecto busca brindarle al turista la oportunidad de conocer más de este fascinante mundo, degustando los productos locales y recorriendo “Circuito Chico”, tan famoso en Bariloche.

El producto será comercializado por canales propios (call center, mail, página web y app) y a través de agencias minoristas y mayoristas, locales y extranjeras.

---

<sup>7</sup> Ver “5.2.4. Comunicación (Promoción)” del presente trabajo para más información



Pertenece al “Corredor de los lagos del Centro” junto con Villa La Angostura y San Martín de los Andes como ciudades enclaves, lo que le brinda un gran posicionamiento dentro de la promoción turística.

En esta ciudad suele comenzar (y concluir) el “camino de los 7 lagos”, también conocido como “Circuito Grande”, que consta de aproximadamente 250km. Este itinerario comprende la visita de varias localidades con atractivos similares: lagos y montañas.

### 3.1.1. Aspectos políticos-legales

En Bariloche hay numerosas organizaciones relacionadas con el desarrollo del turismo de distintas jurisdicciones –nacional, provincial y municipal- y dependencias. Esto trae aparejado intereses distintos y, muchas veces, contrapuestos:

- Ente Mixto de Promoción Turística (EMPROTUR): Nuclea todos los actores de la actividad turística, se encarga de la promoción del destino<sup>8</sup>.
- Intendencia Parque Nacional Nahuel Huapi: Sus interés se basa en la conservación y gestión ambiental.<sup>9</sup>
- Secretaría de Planeamiento y Medio Ambiente: Sus intereses apuntan al desarrollo urbano sustentable.
- Asociación Empresarial Hotelera Gastronómica Bariloche (AEHGB): Su principal objetivo es representar a los empresarios tanto hoteleros como gastronómicos, defendiendo sus intereses<sup>10</sup>
- Asociación de Turismo Estudiantil Bariloche (ATEBA) Nuclea empresario que brindan prestación de servicios al turismo joven.<sup>11</sup>
- Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo de San Carlos de Bariloche (AAVYTUBA): Ente privado encargado de defender intereses de las Agencias de Viaje y turismo de la ciudad<sup>12</sup>
- Asociación Empresas Transporte Automotor de Pasajeros Bariloche (AETAP): Ampara y representa empresas asociadas de transporte de pasajeros.
- Asociación Turismo Activo Patagonia (ATAP): Organización sin fines de lucros que representa y brinda a sus miembros el asesoramiento profesional en los aspectos que hacen al desarrollo y crecimiento del turismo activo en Bariloche.<sup>13</sup>
- Asociación de Ejecutivas de Empresas de Turismo Bariloche (ASEET) y Federación internacional de Asociación de Ejecutivas de Empresas Turísticas (FIASEET) son

---

8 <http://www.barilocheturismo.gob.ar/emprotur/informacion-institucional>

9 [http://www.nahuelhuapi.gov.ar/intro\\_turismo.html](http://www.nahuelhuapi.gov.ar/intro_turismo.html)

10 <http://hotelesdebariloche.com.ar/historia/>

11 <http://ateba.com.ar/sectur.html>

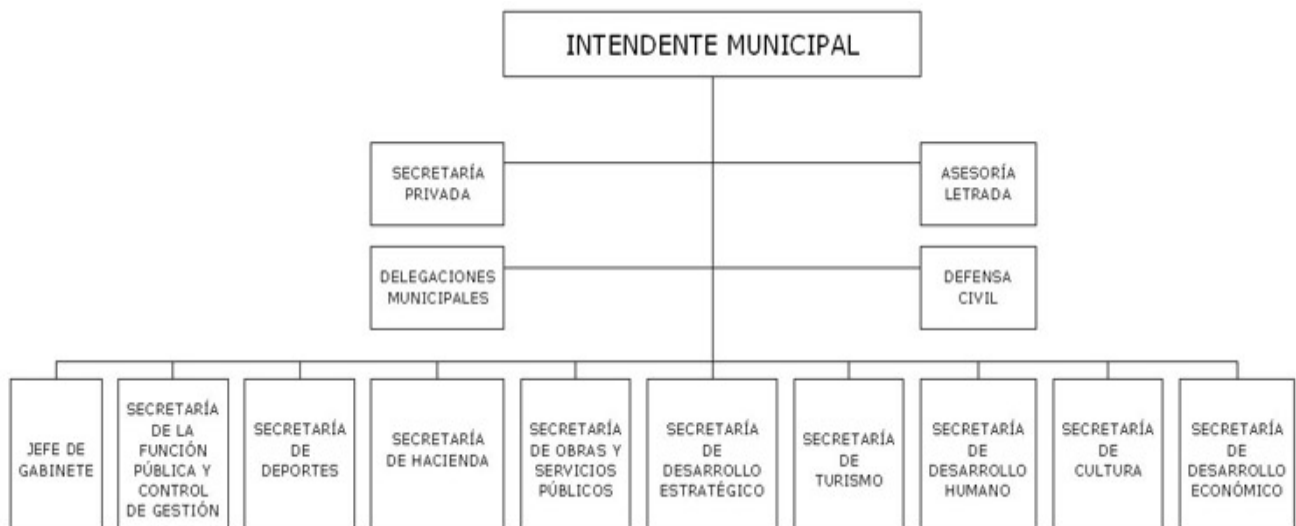
12 <http://aavytuba.com/>

13 <http://atap.org.ar/>

asociaciones civiles sin fines de lucro ni objetivos políticos, para mantener la ética profesional de las asociadas.<sup>14</sup>

- Asociación de Cerveceros Artesanales de Bariloche (ACAB), conformado en Abril del 2016, por maestros cerveceros locales, agrupados para promover el crecimiento del sector.

En cuanto a la conformación del concejo de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche, se detallan los siguientes puestos:



Fuente: Ordenanza N° 2275-CM-11 - Boletín Oficial Nro. 143- Publicado el 11-09-2015



Fuente: Ordenanza N° 2275-CM-11 - Boletín Oficial Nro. 143- Publicado el 11-09-2015

### 3.1.2. Aspectos económicos

En la actualidad, el turismo representa la principal actividad económica de la ciudad.

Inicialmente se desarrolló alrededor del lago como punto de permanencia para los comerciantes que movían mercadería a Chile. Luego se fue desarrollando como colonia agrícola–ganadera.

<sup>14</sup> <https://aseetpatagonia.wordpress.com/about/>

En el año 1931 se fundó el Club Andino Bariloche que hizo famosos sus cerros para los esquiadores de distintas partes del planeta. De esta forma, comenzaron a llegar más extranjeros a la zona logrando una fama internacional por su belleza paisajística. Inmensos lagos, despobladas montañas nevadas, bosques de árboles milenarios, fauna única en el mundo hicieron de la ciudad un destino turístico sumamente popular.

Con el correr del tiempo, también se hicieron corrientes los “Viajes de Egresados”, desarrollando el turismo joven en la ciudad.

Debido a este proceso, la demanda del destino es muy diversa: turismo activo, turismo joven, turismo familiar.

Con el crecimiento de las ciudades y pueblos andinos de los alrededores, también se convirtió en centro de permanencia (receptor del 44% de las pernoctaciones de la Patagonia<sup>15</sup>) para visitar el resto de la Patagonia. Esto se debe a la diversidad y heterogeneidad de los servicios turísticos que presta: alojamiento, restaurantes, actividades diversas durante todo el año.

### 3.1.3. Aspectos sociales, culturales y demográficos

#### Aspectos sociales y culturales

No se observa un arraigo al territorio ni una identidad cultural propia del "barilochense". Esto se atribuye al crecimiento poblacional espontáneo de la ciudad.

La población indígena que habitaba la zona tenía las características de un campesinado sedentario con costumbres agrícolas. *Luego del despoblamiento (llámese "conquista") del área del Nahuel Huapi, llegaron distintas corrientes migratorias: por un lado, la más numerosa, proveniente de Chile (nativos, criollos, germano-chilenos, colonos suizos y alemanes radicados en el vecino país); por otro, la corriente "del atlántico", compuesta por argentinos, españoles, italianos, suizos, alemanes, franceses, belgas, anglosajones*<sup>16</sup>

Frente al gran e inesperado incremento turístico de la ciudad, San Carlos de Bariloche creció sin la debida planificación tanto en aspectos de urbanización, infraestructura, legislación y sociedad como en capacitación turística.

#### Aspectos demográficos

Es la ciudad más grande de Rio Negro y la tercera de la Patagonia, luego de Neuquén y Comodoro Rivadavia. Según el censo nacional del 2010, el departamento de Bariloche cuenta con más de 130.000 habitantes<sup>17</sup>:

En el 2001, el municipio de Bariloche contaba con una población de 93.101 personas; para el año 2010, los habitantes de la ciudad ascendieron a 112.887.

---

15 Fuente: EOH. Dirección de Estudios de Mercado y Estadísticas – SSDT – MINTUR – Enero Julio 2010.

16 Biedma, Juan Martín. *Crónica histórica del Lago Nahuel Huapi*. Buenos Aires: Emecé Editores, 1987

17 Dirección de Estadísticas y Censos. Gobierno de Rio Negro. Cuadro P2-D.(2010)

La ciudad se expandió sobre la costa del Nahuel Huapi para el oeste y el este del principal casco (hoy Centro Cívico). Pero este crecimiento y el surgimiento de barrios espontáneos como Villa Catedral, Colonia Suiza o Península San Pedro<sup>18</sup> generó un complejo ordenamiento territorial.

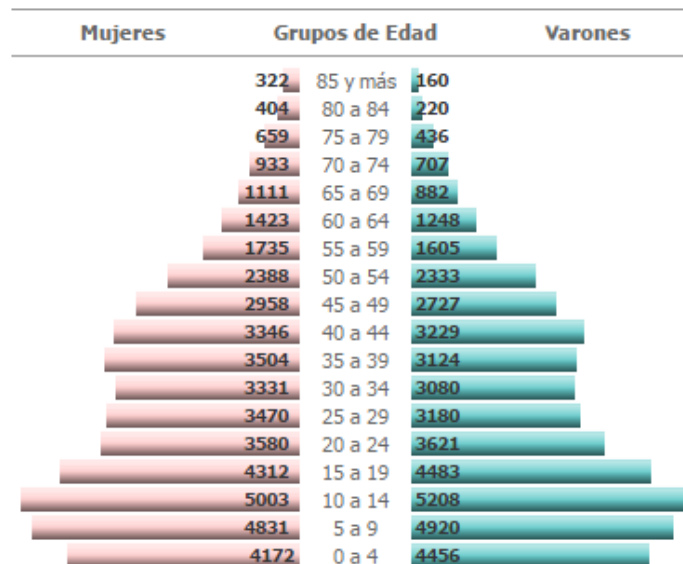
Eugenio Yunis, Jefe de Sostenibilidad ONU expresa en el documental "La cara oscura del Turismo" que *"El desarrollo es algo bien hecho. El crecimiento es irracional. Es algo que no está planificado. A largo plazo destruye la base del recurso. Es destructivo e insostenible"*<sup>19</sup>.

Según datos ofrecidos por el INDEC, el aumento poblacional fue siempre creciente desde su constitución en año 1902. Se fundó con 850 habitantes. Para el año 1909 la ciudad contaba con 1250 habitantes. Entre los años 1980 y 1991 hubo un desmedido crecimiento de la población, que fue impulsado por la construcción del camino asfaltado que conectó Bariloche con Buenos Aires y por la inauguración del aeropuerto Internacional.

Su crecimiento demográfico, nutrido por migraciones internas e internacionales, está entre los más altos de la Argentina; según Susana Sassone<sup>20</sup> estaba entre cinco las ciudades patagónicas más grandes del período 1970-1991.

El cuadro poblacional tiene forma de pagoda, lo que indica que es una población progresiva. Se puede observar en el gráfico que los jóvenes (menores de 18 años) constituyen la mayoría demográfica, pero suelen migrar a otras ciudades, pasada la mayoría de edad. Un gran porcentaje regresa a la ciudad entre los 40 y 44 años, muchos con hijos.

**Población por Grupos de Edad**



Fuente: Elaborado por la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia de Río Negro, en base a datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. INDEC

<sup>18</sup>Expansión urbana y conformación de barrios populares en San Carlos de Bariloche: el rol de las redes sociales de migrantes chilenos. Matossian, B.

<sup>19</sup> <https://lacaraoscuradelturismo.wordpress.com/ver-el-documental/>

<sup>20</sup> "La Patagonia. Balance geográfico de los movimientos migratorios", Sociedad Argentina de Estudios Geográficos, Tomo 19..



### 3.1.4. Aspectos tecnológicos

Bariloche es un polo científico y tecnológico muy importante en Latino América.

En el ámbito científico, se destacan las investigaciones del Concejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y la Universidad del Comahue sobre las levaduras cerveceras nativas para Argentina y el exterior: el investigador Diego Libkind<sup>21</sup>, logró aislar en los bosques andino-patagónicos la levadura que dieron origen a la levadura lager (importante a nivel mundial para la producción de cerveza), generando un convenio con la empresa Heineken que sacó al mercado una cerveza de edición limitada con la levadura patagónica, H41 (H por el nombre de la empresa y 41 por el paralelo donde fue aislada la levadura en cuestión). El convenio de uso de esta levadura es exclusivo para Heineken a escala industrial, mientras que permanece abierta la posibilidad de uso a nivel artesanal por parte de los productores argentinos, en particular los de la región de Bariloche y la Comarca Andina. Por su parte, El Bolsón aporta la cebada y el lúpulo, materia prima esencial para la fabricación de cerveza.

Según explica Arabela Carrera, legisladora provincial en la entrevista realizada por Agencia Digital de Noticias (ADN) para la nota “Bariloche y El Bolsón, capital de la cerveza artesanal”<sup>22</sup> *“todo esto podría resultar en la generación de un producto único y genuinamente patagónico, con potencial para obtener denominación de origen y un mayor valor agregado a las cervezas de la región”*

## 3.2. Análisis específico

### 3.2.1. Contexto

#### Macro localización

Según el informe publicado en el año 2013 por Euromonitor International<sup>23</sup> la cerveza seguirá ganando terreno como la bebida alcohólica más popular en términos de litros per cápita para el 2017. Seguido cada vez más de cerca por las espirituosas, el vino y la sidra (que gana terreno).

Según el artículo “Diagnóstico de los consumidores Argentinos de Bebidas” realizado por la consultora Knack, publicado en Noviembre 2016 por *Observatorio Vitivinícola Argentino*<sup>24</sup>, el consumo de cerveza aumenta entre los hombres y entre aquellos del perfil “inquietos”, es decir que son curiosos y exploradores, con una vida social intensa.

#### Algunos productos similares en el resto del mundo

**Bruselas (Bélgica):** Tour para conocer tres cervecerías, aprender de la historia de la cerveza así como alguno de los secretos comerciales. Visita guiada en una cervecería tradicional y

---

<sup>21</sup> Responsable del Laboratorio de Microbiología Aplicada, Biotecnología y Bioinformática de Levaduras (MABBLv) e investigador independiente del CONICET

<sup>22</sup><https://www.adnrionegro.com.ar/?s=un+mayor+valor+agregado+a+las+cervezas+de+la+regi%C3%B3n>

<sup>23</sup> Empresa en investigación de mercado estratégica independiente

<sup>24</sup><http://observatoriova.com/2016/11/diagnostico-de-los-consumidores-argentinos-de-bebidas/>

mundialmente conocida. Última parada en la cervecería considerada una de la mejores cervecerías de Bruselas - <http://www.groovybrussels.com/brussels-beer-and-brewery-tour>

- *Punto de encuentro: Grand Place 8, 1000 (frente a la oficina de turismo), Bruselas*
- *Duración: 4 horas aproximadamente.*
- *Incluye: Guía profesional de habla hispana, descuento del 10% en compra de cervezas. Documento con recomendaciones sobre fabricas de cervezas y cervecerías, degustación de 6 cervezas.*
- *No incluye traslado de ida y vuelta al hotel.*
- *Precio venta € 49 (ARS 800 aprox. por pasajero)*

*Diferencias con #CervezasEnElCamino:*

- ✓ *Circuito de menor duración.*
- ✓ *No incluye Pick Up y Drop Off.*
- ✓ *Menor cantidad de cervezas degustadas .*
- ✓ *Sin exclusividad de cervezas artesanales.*
- ✓ *Los atractivos turísticos están desplazados en este circuito.*
- ☠ *Precio favorable y atractivo para el turista.*
- ☠ *Es una zona tradicionalmente cervecera (algunas datan de 1635).*

**Christchurch (Nueva Zelanda):** La experiencia de Christchurch “*Craft Beer*” es un recorrido a pie por el centro de Christchurch degustando algunas de las mejores cervezas del mundo en compañía de un guía con amplios conocimientos sobre cada producto y su fabricación. <http://www.craftbeertours.co.nz/>

- *Punto de encuentro: cerca de terminal de transporte público.*
- *Duración: 3 horas aproximadamente.*
- *Incluye: guía profesional, degustación de al menos 10 cervezas.*
- *No incluye traslado.*
- *Precio venta NZD 119 (ARS 1200 aprox. por pasajero)*

*Diferencias con #CervezasEnElCamino:*

- ✓ *Circuito de menor duración.*
- ✓ *No incluye transporte.*
- ✓ *El guía es sólo habla inglesa.*
- ✓ *Los atractivos turísticos están desplazados en este circuito.*
- ☠ *Guía Profesional con amplios conocimientos del producto.*
- ☠ *Precio similar al de #CervezasEnElCamino.*

**Berlín (Alemania)** Este tour visita a algunos de los bares más interesantes de Berlín y cervecerías artesanales para degustar y analizar la maravillosa historia de la tradición cervecera alemana y la excitante escena local del arte desarrollado en Alemania

<http://alternativeberlin.com/tours/craft-beer-tour/>

- Duración: 3 y media horas aproximadamente.
- Incluye: guía profesional, degustación de al menos 11 cervezas.
- No incluye traslado.
- Precio venta € 40 (ARS 660 aprox. por pasajero)

Diferencias con #CervezasEnElCamino:

- ✓ Circuito de menor duración.
- ✓ No incluye transporte.
- ✓ Los atractivos turísticos están desplazados en este circuito.
- ✗ País tradicionalmente cervecero.
- ✗ Precio conveniente para el turista por el producto obtenido.
- ✗ Guía profesional con amplios conocimientos del producto.

Tendencia de consumo en Estados Unidos

*“Un estudio realizado por la Universidad de Texas en Austin en el año 2015, demuestra que el consumo de alcohol en Estados Unidos aumentó un 400% en los últimos 40 años”<sup>25</sup>.*

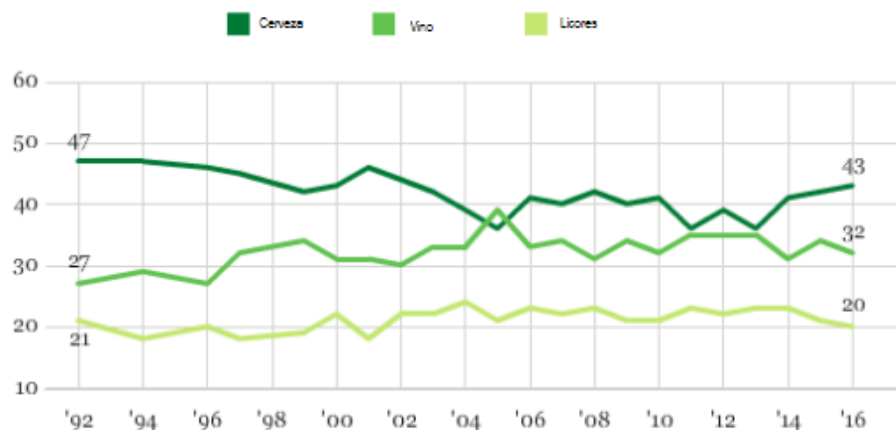
Según los estudios realizados por la Consultora Gallup, hoy el 65% de los habitantes del país consume bebidas alcohólicas. El 45% de ellos prefieren la cerveza, el 32% el vino y un 20% se inclina por los licores.

En cuanto al consumo por género, los hombres prefieren la cerveza frente al vino, mientras que las mujeres siguen manteniendo al vino como su bebida preferida.

---

<sup>25</sup> observatorio vitivinícola, tendencias del consumo 2016.

### ¿Qué bebida consume con mayor frecuencia licores, vino o cerveza?



Fuente: Gallup "2016 Consumption Habits survey"

ESTADOS UNIDOS				
¿Qué bebida consume más seguido: cerveza, vino o licores?				
	Hombres	Hombres	Mujeres	Mujeres
	2001-2009	2010-2016	2001-2009	2010-2016
Licor	19%	22%	25%	23%
Vino	20%	18%	47%	50%
Cerveza	57%	54%	24%	23%

Fuente: Gallup "2016 Consumption Habits survey"

### Consumo de bebidas en Argentina

Según el análisis de Euromonitor International<sup>26</sup>, algunas de las tendencias dominantes en el mercado de bebidas alcohólicas en Argentina son las siguientes:

- La tasa de crecimiento del consumo de bebidas alcohólicas en la Argentina se desacelera gracias al efecto de la inflación.
- La gente tiende a comprar en supermercados y vinotecas siendo el 80% del volumen *offtrade*.
- Los consumidores prefieren reunirse en sus casas para cuidar el bolsillo.

Sin embargo, la cerveza artesanal registro un crecimiento de volumen de venta del 50%. En 2015, se estimaba que había 400 micro cervecerías en el país, muchos de los cuales están en las ciudades de Buenos Aires, Bariloche (Río Negro), Mar del Plata (Buenos Aires) y Rosario (Santa Fe).

En el siguiente cuadro, se identifica a la cerveza como la bebida alcohólica preferida por el 56% de los argentinos. Siendo aún consumido con mayor frecuencia mensual el vino.

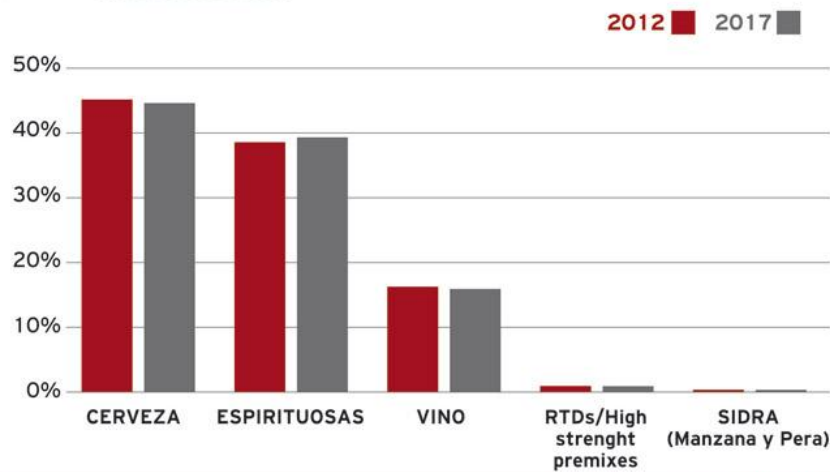
<sup>26</sup> "Alcoholic Drinks in Argentina" por Euromonitor International. Junio 2016.

**ARGENTINA**
**CONSUMO DE BEBIDAS**

	CONSUMO	FRECUENCIA (días al mes)
AGUA/ SODA (ENVASADA)	90%	26,78
GASEOSA	84%	14,76
JUGOS (DILUIDOS O P/ DILUIR)	67%	19,49
CERVEZA	58%	5,05
AGUA SABORIZADA	53%	10,52
VINO	51%	7,52
FERNET	34%	3,09
SIDRA	26%	0,55
APERITIVOS	22%	1,66
CHAMPAGNE/ ESPUMANTE	18%	1,03
AMARGOS	15%	9,4
TRAGOS/ MEZCLAS	12%	1,36
BEBIDAS ENERGIZANTES	12%	2,53
BEBIDAS ALTA GRAD. ALCOHÓLICA	9%	1,42

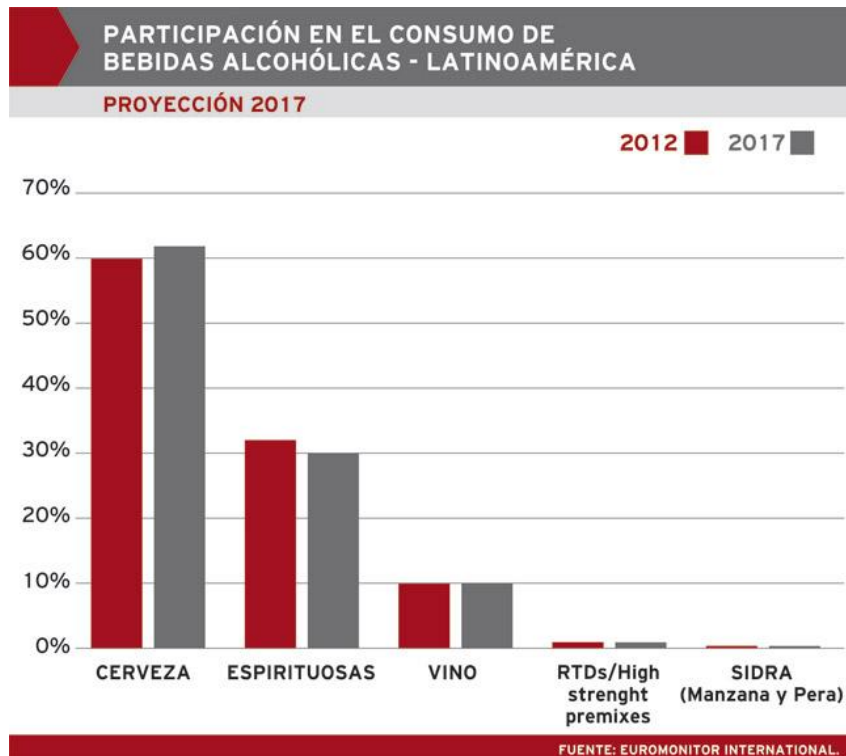
FUENTE: OBSERVATORIO VITIVINÍCOLA ARGENTINO EN BASE A ESTUDIO INTEGRAL DEL PERFIL DE LOS CONSUMIDORES ARGENTINOS DE VINOS Y BEBIDAS SUSTITUTAS, PARA LA PROMOCIÓN GÉNÉRICA DE LA CADENA AGROALIMENTARIA VITIVINÍCOLA ARGENTINA - FONDO VITIVINÍCOLA.

Fuente: Euromonitor International (2013).

**PARTICIPACIÓN EN EL CONSUMO MUNDIAL DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS**
**PROYECCIÓN 2017**


FUENTE: EUROMONITOR INTERNATIONAL.

Fuente: Euromonitor International (2013).



Fuente: Euromonitor International (2013).

### Micro localización

Si bien la tradición de la elaboración de la cerveza en Bariloche comenzó hace muchos años, en el último tiempo las propuestas se han multiplicado.

Una materia prima de excelente calidad, combinada con métodos tradicionales y antiguas recetas europeas, le da una identidad única e inigualable a una bebida local que atrae a turistas de todo el mundo.

La cerveza artesanal de Bariloche es uno de los principales productos gastronómicos y turísticos de la ciudad, con cervecerías premiadas internacionalmente y reconocidas en todo el mundo por sus variedades de una impronta única.

En Bariloche hay, entre fábricas y bares, unos 25 emprendimientos de este tipo, cada uno elaborando su propio tipo de cerveza. *“En la práctica es, junto al chocolate, la industria alimenticia que genera mayor volumen económico en la ciudad: se producen al año más de 1 millón de litros de cerveza”<sup>27</sup>.*

En todas partes de la ciudad existen locales y fábricas que ofrecen menús gastronómicos para acompañar junto con la posibilidad de presenciar la elaboración del producto.

Se observa una gran concentración de cervecerías en la zona urbana, a pocos metros del Centro Cívico y junto al histórico Club Andino, sobre las calles Juramento, 20 de febrero y Elflein<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> <http://www.barilocheturismo.gob.ar/es/cervecerias>

<sup>28</sup> Ver Anexo 1: Mapa de Cervecerías en Bariloche

Durante los fines de semana del verano, estas calles se hacen peatonales y a partir del atardecer hay mesas en las calles y grupos musicales tocan en vivo.

Sin embargo, hay muchas otras emplazadas en los kilómetros, con distintas paradas en Av. Bustillo, Circuito Chico y Colonia Suiza. Todas estas propuestas conforman un circuito con múltiples y diferentes opciones durante todo el año.

Con la llegada de nuevas marcas a la Patagonia, la Ruta de la Cerveza se amplía cada vez más y se proponen nuevos maridajes. En septiembre del 2016, Diario Clarín citó a la ciudad de Bariloche como “el mejor lugar para saborear una pinta de cerveza artesanal”<sup>29</sup>.

Arabela Carreras, legisladora provincial afirmó para ADN<sup>30</sup> que Bariloche posee la mayor cantidad de productores cerveceros artesanales del país. Asimismo, resaltó las características únicas del destino en cuanto a investigación y desarrollo de tecnología y ciencia cervecera que contribuye a la mejora permanente de la calidad del producto.

Sumado a esto, son muchos los cursos y eventos que se brindan para posicionar la ciudad como un lugar clave para la profesionalización de los productores cerveceros de Argentina y de los países limítrofes. Cabe aclarar que en El Bolsón (Ciudad perteneciente al Departamento de Bariloche) se celebra la Fiesta Nacional del Lúpulo desde 1964.

### 3.2.2. Consumo

En el mes de mayo del 2017 se realizó una encuesta online a una muestra de 100 personas conformadas 50% por hombres y 50% mujeres, de edad entre 18 y 65 años, argentinos. El modelo de encuesta se basó en respuestas cerradas en su mayoría, para evaluar la frecuencia y hábitos del consumo de bebidas alcohólicas en los diferentes rangos de edad, diferenciando los productos y relacionándolos con su interés por el mundo de las bebidas.<sup>31</sup>

Se observó un bajo porcentaje de entrevistados que no consumen bebidas alcohólicas (sólo el 13%), en igual proporción de hombres que de mujeres.

De los que consumen bebidas alcohólicas, se nota una preferencia por el vino y la cerveza sobre otras bebidas:

---

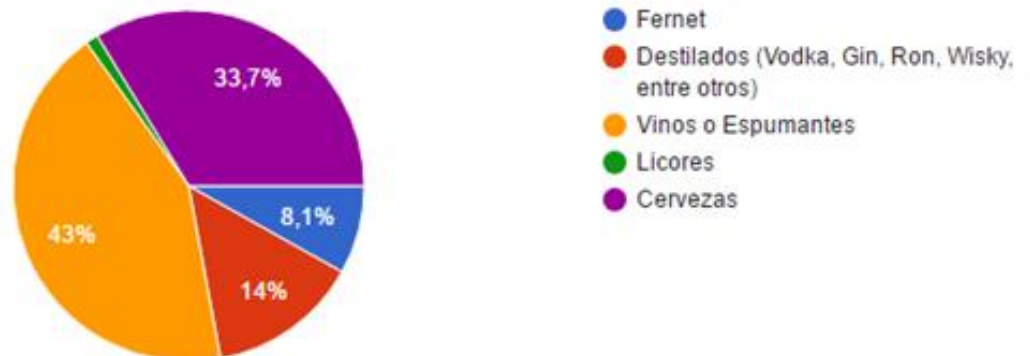
<sup>29</sup>[http://www.clarin.com/todoviajes/destinos/argentina/bariloche-mejor-lugar-saborear-pinta\\_0\\_BJqDwCY5.html](http://www.clarin.com/todoviajes/destinos/argentina/bariloche-mejor-lugar-saborear-pinta_0_BJqDwCY5.html)

<sup>30</sup><https://www.adnrionegro.com.ar/2016/09/bariloche-y-el-bolson-capital-de-la-cerveza-artesanal/>

<sup>31</sup> Ver Anexo 2: Modelo de Encuesta

## ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas suele consumir con mayor frecuencia?

(86 respuestas)



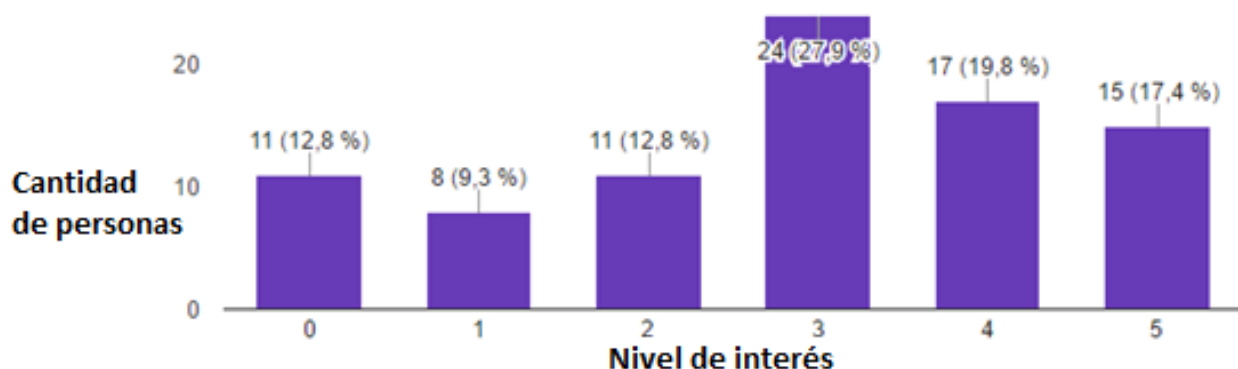
Entre los consumidores de cerveza el 65% de los entrevistados prefiere la cerveza artesanal, pero según información brindada por los consumidores por una cuestión de precio y acceso de compra, consumen con mayor frecuencia la comercial.

El 30% de los que expresaron consumir bebidas alcohólicas participa de eventos como degustaciones, ferias, catas o eventos comerciales de bebidas.

El 70% de los entrevistados interesados por los procesos y elaboración de bebidas (entre 3 y 5), comprenden la edad entre los 25 y 50 años.

## ¿Qué interés le genera el proceso y elaboración de bebidas alcohólicas?

(86 respuestas)



### Cientes

Según el informe estadístico de la provincia de Río Negro<sup>32</sup>, entre el período de diciembre 2012 y julio 2013, se recibieron más de un millón y medio de turistas en la provincia.

<sup>32</sup> Informe estadístico sobre la actividad turística en Río Negro. Período: diciembre 2012 – Julio 2013



**Tabla Nº1: Comparativo de Arribos de Turistas a la provincia de Río Negro, por región, según temporada**

Región	Destino	Diciembre a Febrero		Marzo a Julio	
		Arribos	Movimiento Económico Generado	Arribos	Movimiento Económico Generado
Cordillera	S. C. de Bariloche	254.718	\$ 598.587.300	238.459	\$ 801.281.602,00
Cordillera	El Bolsón	47.600	\$ 73.304.000	64.654	\$ 79.625.785,97
Cordillera	Resto de destinos	5.456	\$ 5.674.240	1.447	\$ 1.395.032,04
<b>Total Región Cordillera</b>		<b>307.774</b>	<b>\$ 677.565.540</b>	<b>304.560</b>	<b>\$ 882.302.420</b>
Mar	Las Grutas	403.912	\$ 597.789.760	142.310	\$ 116.873.587,60
Mar	Playas Doradas	23.280	\$ 25.142.400	2.591	\$ 1.373.097,29
Mar	Viedma	21.578	\$ 21.578.000	22.338	\$ 11.713.529,72
<b>Total Región Mar</b>		<b>448.770</b>	<b>\$ 644.510.160</b>	<b>167.239</b>	<b>\$ 129.960.215</b>
Valle	Río Colorado	18.549	\$ 12.798.810	49.010	\$ 24.824.196,00
Valle	General Roca	16.728	\$ 11.140.848	incluido en resto destinos	
Valle	Cipolletti	21.647	\$ 16.018.780	52.313	\$ 29.950.625,20
Valle	Resto de destinos	35.370	\$ 19.099.800	162.702	\$ 61.826.839,80
<b>Total Región Valle</b>		<b>92.294</b>	<b>\$ 59.058.238</b>	<b>264.026</b>	<b>\$ 116.601.661</b>
Estepa	Todos los destinos	10.013	\$ 3.604.680	4.205	\$ 3.871.287,51
<b>Total Región Estepa</b>		<b>10.013</b>	<b>\$ 3.604.680</b>	<b>4.205</b>	<b>\$ 3.871.288</b>
<b>Totales Provincia de Río Negro</b>		<b>858.851</b>	<b>\$ 1.384.738.618</b>	<b>740.030</b>	<b>\$ 1.132.735.583</b>
<b>Total de Arribos hospedados en oferta formal</b>				<b>1.598.881</b>	
<b>Subtotal de Ingresos</b>				<b>\$2.517.474.201,13</b>	
<b>Total de Arribos hospedados en oferta extrahotelera</b>				<b>98.000</b>	
<b>Subtotal de Ingresos Oferta Extrahotelera<sup>a</sup></b>				<b>\$48.510.000</b>	
<b>Total de Ingresos</b>				<b>\$ 2.565.984.201,13</b>	

El 54% arribaron en época estival y el 46% arribaron en época invernal. Bariloche recibió más de 250.000 arribos entre diciembre y febrero y alrededor de 240.000 arribos de marzo a julio.

Las temporadas en Bariloche son poco marcadas. Sin embargo, se observa en el siguiente gráfico realizado por la municipalidad de Bariloche que, según los datos de las estadísticas de “Entrada de Viajeros por estrato<sup>33</sup>”, hay mayor flujo en los meses de julio a marzo.

El estrato observado es el de hoteles y aparts 5 y 4 estrellas, donde se centrará el mercado meta.

<b>Estrato 1: Hotel y Residencia Hotel 5*, Apart Hotel 4* y 5*</b>				
<b>Año 2016</b>	<b>Entradas Totales</b>	<b>Entradas Argentinos</b>	<b>Entradas Países Limítrofes</b>	<b>Entradas Resto del Mundo</b>
Enero	7.128	4.632	774	1.722
Febrero	6.774	4.162	1.051	1.561
Marzo	6.799	4.369	475	1.955
Abril	4.807	3.624	456	727
Mayo	4.019	2.773	429	817
Junio	4.027	2.290	1.246	491
Julio	6.484	2.618	3.268	598
Agosto	6.133	2.871	2.655	607
Septiembre	5.543	3.725	1.194	624
Octubre	6.045	4.496	478	1.071
Noviembre	5.615	4.237	266	1.112
Diciembre	6.871	4.406	387	2.078
<b>Total</b>	<b>70.245</b>	<b>44.203</b>	<b>12.679</b>	<b>13.362</b>

Fuente: Entrada viajeros ECH por estrato – Municipalidad de Bariloche

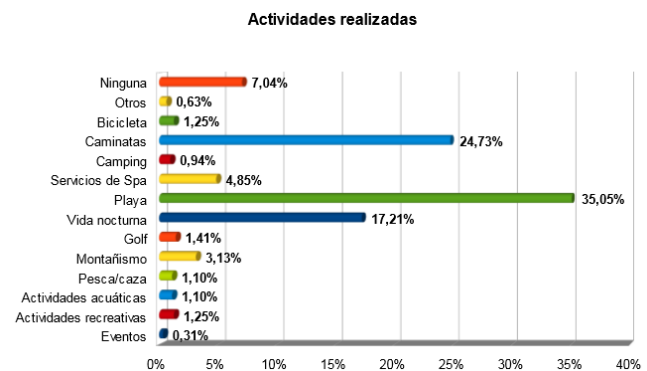
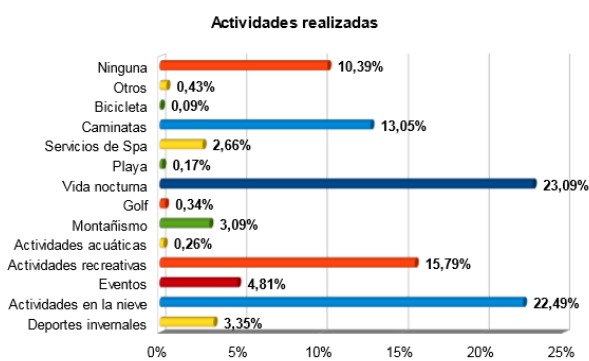
La municipalidad de Bariloche realiza encuestas trimestrales sobre el “Gasto y Perfil del Turista<sup>34</sup>”.

<sup>33</sup>[http://www.bariloche.gov.ar/upload/SECRETARIA%20DE%20TURISMO/607\\_Entrada%20viajeros%20ECH%20por%20estrato.pdf](http://www.bariloche.gov.ar/upload/SECRETARIA%20DE%20TURISMO/607_Entrada%20viajeros%20ECH%20por%20estrato.pdf)

<sup>34</sup>[http://www.bariloche.gov.ar/turismo\\_desarrollo.php?id\\_contenido=49](http://www.bariloche.gov.ar/turismo_desarrollo.php?id_contenido=49)

Del análisis de estas encuestas, se desprenden las siguientes conclusiones:

- ✓ La cantidad de mujeres y hombres que arriban a la ciudad son en general equitativas.
- ✓ De las nacionalidades extranjeras, se destacan los visitantes provenientes de Brasil, Chile e Israel dependiendo de la época del año.
- ✓ En cuanto al modo de arribo, el medio de transporte más utilizado es ómnibus y avión dependiendo del momento del año.
- ✓ La mayor proporción de turistas viajan en familia, siendo muy populares también los viajes unipersonales y, dependiendo de la época, los grupos estudiantiles.
- ✓ La mayor proporción de turistas visitan la ciudad para vacacionar y/o realizar actividades de ocio. Con respecto a las últimas, podemos observar que la vida nocturna tiene gran importancia entre los turistas, seguida de las actividades en la nieve y las recreativas o caminatas. El gráfico de la izquierda refleja la preferencia de actividades del invierno y el de la derecha la preferencia en época estival.



Como se manifestó anteriormente las excursiones relacionadas con las cervezas son muy populares en otras partes del mundo. A su vez, según encuestas realizadas por Clarín y Tripadvisor, los extranjeros demuestran un gran entusiasmo por las cervezas bariloenses<sup>35</sup>.

En base al análisis de entorno realizado, se identifica al sexo masculino como potenciales consumidores de cerveza y a las mujeres más orientadas al consumo del vino. Además los mayores influenciadores del segmento son hombres y la imagen de marketing de los productos en general tiende a la masculinidad.

Por esta razón, se estima que el segmento meta serán mayormente extranjeros, de entre 30 y 50 años, masculino.

Los menores de edad no gozarán de ningún descuento, generando una segmentación espontánea para mayores de edad.

### 3.2.3. Competencia

Si bien las excursiones turísticas relacionadas con la cerveza en la Patagonia son aún un nicho sin explotar, el ámbito cervecero está creciendo en la comarca andina.

<sup>35</sup>[http://www.clarin.com/todoviajes/destinos/argentina/bariloche-mejor-lugar-saborear-pinta\\_0\\_BJqDwCY5.html](http://www.clarin.com/todoviajes/destinos/argentina/bariloche-mejor-lugar-saborear-pinta_0_BJqDwCY5.html)

Durante el desarrollo del actual proyecto, se estableció en Bariloche un circuito similar: "Beer Tour". Fue creado por comerciantes de Bariloche (vendedores de insumos de producto relacionados con la cerveza). Comienza en la Fábrica de Berlina de Colonia Suiza que incluye: 4 copas, Cerveza golden con 1 queso blando, Cerveza IPA con 1 queso azul, Cerveza stout con 1 chocolate amargo, Cerveza amber con 1 queso duro; y visita guiada por la fábrica y su explicación del proceso cervecero. Visita explicativa por la fábrica de la Cervecería Gilbert: degustación de sus 3 variedades de cerveza junto con el maridaje, una media pinta a elección. Cervecería Patagonia (final del Tour): Visita guiada (materias primas, historia, procesos de elaboración) + Maridaje de papas con cheddar y Tabla de Quesos fiambres y ahumados + 2 copas de degustación + Media Pinta a elección para degustar en el salón principal una vez terminada la visita. Opera martes y jueves a partir de las 17hs. Se orienta a un público local y nacional, interesado en la comida y la cerveza como producto de consumo. Tiene un valor de USD 100.<sup>36</sup>

Entre las debilidades de la competencia se destaca:

- ☒ Falta de profesionales de turismo a cargo del proyecto
- ☒ Sustento legal indefinido. No posee registro de agencia autorizada, lo cual puede generar problemas en su comercialización.

En contra parte, *#CervezasEnElCamino* está orientado a un público mayormente internacional, que no sólo disfrute de una buena cerveza y gastronomía, sino que también tenga un interés mayor en el proceso de la cerveza, sus insumos y su producción. A diferencia de la competencia, cuenta con profesionales del turismo tanto acompañando a los clientes durante la excursión como en el *back office* manejando el proyecto, lo que asegura y garantiza excelencia en el servicio con estándares internacionales.

*#CervezasEnElCamino* operará diariamente e incluirá el *pick up* y *drop off* por muchos de los hoteles de Bariloche. Todo esto generará fuerza de marca y presencia en el mercado.

### Competidores Potenciales

El proyecto se basa en la diferenciación de producto. Es algo original para la ciudad, que desplaza a la naturaleza de la idea principal de las excursiones en Bariloche.

En este caso le damos prioridad a la gastronomía y a la producción de la cerveza artesanal especialmente. Las barreras de ingreso son bajas, ya que las agencias locales habilitadas que cuenten con servicio de transporte, pueden surgir como nuevos competidores.

### Sustitutos

Entre los productos sustitutos se distinguen:

- ❖ *Relacionados con el turismo*: Hay muchas opciones de excursiones en la ciudad, desde sencillos tour hasta paseos en barco o excursiones por los alrededores. Abarcan toda clase de

---

<sup>36</sup> <https://www.facebook.com/beertourbariloche/>

segmentos: Turismo activo, lujo, familiares, jóvenes, extranjeros, nacionales, entre otros. Algunas de las excursiones que podemos destacar son: Circuito chico y punto panorámico; Villa la angostura y con bosque de arrayanes lacustre; Circuito de los 7 lagos; Puerto Blest; Rafting en el Rio Limay o el Rio Manso; Cerro Otto; Cerro Viejo; Caminatas a distintos cerros y lagos (Cerro Frey; Cerro Tronador; Lago Gutierrez; Lago Moreno); entre otros.

❖ *Relacionadas con la gastronomía:* Varios restaurantes de Bariloche brindan opciones de maridajes y catas, generalmente en torno al vino que es un producto más Premium que la cerveza. De todas formas, estos maridajes son periódicos y en fechas determinadas.

La Experiencia Gourmet Rutini Wines, por ejemplo, se realiza una vez en invierno y una en verano lo que genera que el turista deba programarlo con antelación.

El barrio cervecero del Club Andino y su propuesta de verano está orientado a un mercado joven y dinámico, interesado en la cerveza como producto de consumo. Además, deja de lado la movilización a las cervecerías de los kilómetros y el turismo.

En base a las tarifas, se tomó como referencia los tarifarios de operadores locales<sup>37</sup>:

EXCURSIONES Regular BILINGUE Español / INGLÉS	Tarifas por pax		MINIMO 2 PAX	Del 01/01/17 al 30/06/17	Del 01/07/17 al 31/12/17
Circuito Chico y Punto Panorámico (s/ ascenso)	Todo el año	MD	(2)	\$ 295	\$ 340
Cerro Tronador	Todo el año	DC	(3) (6)	\$ 1575	\$ 1812
Circuito Grande (Incluye Villa Traful y Villa La Angostura)	Octubre a Marzo	DC	Lunes, Miércoles y Viernes	\$ 1575	\$ 1812
Circuito Grande con Bosque de Arrayanes Lacustre ADL	Octubre a Marzo	DC	Lunes, Miércoles y Viernes (5)	\$ 2174	\$ 2499
Circuito Grande con Bosque de Arrayanes Lacustre CHD 4 a 11 años	Octubre a Marzo	DC	Lunes, Miércoles y Viernes (5)	\$ 1787	\$ 2055
San Martín de los Andes por 7 lagos	Todo el año	DC	(6)	\$ 1894	\$ 1970

### 3.2.4. Colaboradores

Los establecimientos cerveceros tendrán una importancia clave en el desarrollo del proyecto. La negociación aquí se basará en la publicidad y la clientela que se llevará a los comercios trabajando en conjunto para desarrollar de forma más fuerte este segmento. Se tendrá alto poder de negociación, ya que son 25 establecimientos cerveceros en la ciudad y el 40% se emplaza en la ruta de los kilómetros y Circuito Chico.

Los clientes internos (guías y choferes) son la base del éxito del proyecto. Se tiene un bajo poder de negociación debido a que es un segmento muy específico.

Al estar operando en Parque Nacional deberán cumplir con los requisitos del reglamento de Guías en Aéreas Protegidas<sup>38</sup>, sumado a los requisitos internos exigidos por *#CervezasEnElCamino* (tener pasión por el servicio, ser conocedores de los procesos de bebidas y amantes de la cerveza).

Para lograr fidelización por parte de ellos, se generarán contratos fijos de jornadas laborales cortas con los días de descanso correspondientes y cursos y capacitaciones por parte de la empresa.

<sup>37</sup> Tarifas tomadas de "Tiempo Libre" las cuales son netas y ya incluyen IVA.

<sup>38</sup> Ver más adelante "9. Aspectos legales",

El poder de negociación que se tendrá con los clientes es alto ya que hay poca competencia directa y sólo operará 2 veces por semana.

La agencia de publicidad y marketing trabajará en conjunto al gerente, para orientar las estrategias de la empresa a su misión y objetivos.

Luego de aprobado el proyecto de nombramiento de la ciudad como “Capital Provincial de la Cerveza”<sup>39</sup>, existe el proyecto de extender este título a nivel nacional. #CervezasEnElCamino generaría gran impacto para ganar el puesto beneficiando a las cervecerías, ya que la ciudad se posicionará en el rubro a nivel internacional.

En cuanto a los canales de distribución las agencias obtendrán un 20% de comisión sobre el precio RACK para que el producto sea atractivo para vender. También se les otorgará concursos de incentivos para fomentar la venta del producto. Será un producto sencillo de incorporar, ya que la tendencia de la cerveza es mundial.

Se trabajará con el apoyo de EMPROTUR para incorporar rápidamente el producto entre los más destacados.

### **3.3. Matriz F.O.D.A.**

La situación es muy favorable para este proyecto. Se procede a la evaluación más detallada de la situación a través de la herramienta F.O.D.A.:

#### **3.3.1. Fortalezas**

- ✓ Calidad de servicios ofrecidos.
- ✓ Profesionales del turismo al mando del proyecto.
- ✓ Innovación sobre producto ofrecido.
- ✓ Guías bilingües y apasionados por la cerveza.
- ✓ Excursión anual que no depende del clima.
- ✓ Inversión de fácil recupero.

#### **3.3.2. Debilidades**

- ⊗ Barreras de entrada débiles puede generar ingreso de nuevos competidores.
- ⊗ Falta de capacitación de personal requerido.
- ⊗ Precio poco competitivo en comparación a los productos sustitutos.
- ⊗ Falta de posición de la marca por ser un producto nuevo.

#### **3.3.3. Oportunidades**

- ☞ Tendencia Mundial en consumo cerveza artesanal.
- ☞ Fuerte desarrollo en la comarca andina de la producción cervecera.
- ☞ Buen posicionamiento mundial de la cerveza artesanal patagónica.

---

<sup>39</sup> [http://bariloche.gov.ar/turismo\\_desarrollo.php?id\\_contenido=8608](http://bariloche.gov.ar/turismo_desarrollo.php?id_contenido=8608)

- ☞ Apertura de la cervecería Patagonia.
- ☞ El parlamento Rionegrino aprobó el proyecto de nombrar a Bariloche como la capital provincial de la Cerveza Artesanal.
- ☞ Destino es candidato a ser la capital nacional de la cerveza artesanal.
- ☞ Disminución del consumo per cápita del vino a nivel nacional.
- ☞ Posibilidades de obtener denominación de origen por generar producto único patagónico.
- ☞ Nueva ley de reintegro del IVA a turistas extranjeros, genera mayor flujo de turistas extranjeros.

#### 3.3.4. Amenazas

- ☹ Patio cervecero de Club Andino como producto sustituto gratuito.
- ☹ Mala imagen social de la Argentina en el turismo internacional.
- ☹ Inflación en el país genera que los consumidores cada vez se vuelcan más a promociones, descuentos y productos nuevos en canales *offtrade*.

El análisis FODA determina que el proyecto tiene muchas fortalezas para aprovechar y oportunidades que favorecen al mercado.

Para contrarrestar las debilidades se establecerá una estrategia de comunicación y lanzamiento de producto agresivo y eficiente destacando la calidad de los servicios como punto diferencial sobre la competencia. Se aprovechará la ventaja de ser uno de los únicos del mercado ayudando a potenciar el valor a la marca.

Los guías serán capacitados constantemente sobre tendencias del mundo de la cerveza, mediante degustaciones, visitas a las cervecerías, seminarios de producción de cerveza, para lograr contar con los mejores guías con orientación gastronómica del mercado. Para esto, se trabajará en conjunto con la Asociación de Cerveceros, quienes brindarán la agenda de eventos donde podrán asistir para capacitarse.

El patio cervecero se considera una amenaza, ya que es una forma de disfrutar de muchas de las cervezas artesanales del recorrido “en un ambiente distendido y libre de formalidades”. Se utilizará como plaza de promoción de nuestro producto. En verano el guía dará la opción de terminar el tour en el Patio cervecero.

## 4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES

---

### 4.1. Definiciones estratégicas

#### 4.1.1. Misión

“Crear, organizar y brindar experiencias de turismo únicas relacionadas con la gastronomía, destacadas por la originalidad y el alto servicio brindado”

#### 4.1.2. Visión

Ser el referente de agencia de turismo con mejores opciones de excursiones gastronómicas en el sur argentino. Consolidarse en el mundo por brindar al turista de cualquier parte experiencias interesantes, entretenidas y educativas. Destacarse por el profesionalismo, rápida y acertada atención.

#### 4.1.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional está basada en el trabajo en equipo, profesionalización, innovación y responsabilidad con cimientos firmes en la honestidad comercial.

Es primordial la satisfacción del cliente tanto interno como externo. Por eso se prioriza entretener, y transmitir la pasión por lo que se hace.

Disposición al constante crecimiento y aprendizaje es el lema.

### 4.2 Objetivo general

Creación de un producto turístico – gastronómico en Bariloche, con el fin de brindar a los turistas una experiencia recreativa del mundo de la cerveza, aprovechando el entorno natural como escenario.

### 4.3 Objetivos específicos

Lograr la puesta en marcha del proyecto en 7 meses. Considerando la compra y habilitación del vehículo, habilitación del legajo de EVT y reclutamiento del personal.

#### 4.3.1. Objetivos operativos

- Contar con la licencia provisoria como EVT para poder comercializar el producto en un plazo inferior a 6 meses.
- Duplicar la disponibilidad de lugares el tercer año de funcionamiento, ampliando la flota de vehículos.

#### 4.3.2. Objetivos de resultados

- Posicionarnos entre los 10 mejores circuitos de Bariloche durante el 2018, logrando certificado de excelencia de Tripadvisor.

- Lograr un 90% de satisfacción de los clientes en un plazo de 1 año y mantenerlo durante 5 años.

#### 4.3. Análisis de la Demanda

Los datos primarios se recolectaron de fuentes estatales (tanto municipales como nacionales y provinciales) e institutos de estadísticas y censos.

Se analizaron las diferentes temporadas (alta, media y baja) de la ciudad en base al flujo de turista que arriban por año.

A su vez se consideraron investigaciones de entes privados internacionales para poder detectar variables blandas del consumo de bebidas alcohólicas en el resto del mundo, y la importancia que está tomando la Patagonia Argentina como productor de cerveza artesanal.

El objetivo fue determinar el segmento real como así también el potencial, reconociendo sus necesidades y deseos para poder establecer ventajas competitivas frente a la competencia o potenciales competidores.

El perfil socio-económico de la demanda no será determinante para el ofrecimiento del producto pero se contemplará para generar la publicidad y promoción del mismo.

Tal lo analizado en el análisis de entorno, los extranjeros demuestran un gran entusiasmo por las cervezas bariloenses.

La cantidad de mujeres y hombres que arriban a la ciudad son en general equitativas pero los mayores influenciadores del segmento son hombres. Además, la mayor proporción de turistas visitan la ciudad para vacacionar y/o realizar actividades de ocio: entre las que se destaca circuito chico y la vida nocturna, actividades que engloba *#CervezasEnElCamino*.



## 5. PLAN DE MARKETING

*“La cerveza ya es sinónimo de Bariloche y ello representa un valor agregado muy importante en su marketing” - Guido Ferrari<sup>40</sup> a Diario Rio Negro.*

### 5.1. Perfil del consumidor

En base al análisis realizado con anterioridad se determinan las características del mercado meta:

- ❖ Extranjeros.
- ❖ Entre 30 y 50 años.
- ❖ Clase media (estrato 1).
- ❖ Masculino.
- ❖ Segmento vacacional.
- ❖ Pasajeros solos o en grupo.
- ❖ interesados en la gastronomía y cultura cervecera.
- ❖ Conocedores e interesados de los procesos de elaboración de bebidas (cerveza, destilado, Vinos, etc)

### 5.2 Posicionamiento

Analizando el proyecto dentro de la siguiente matriz se localiza en el cuadrante de diversificación, debido a que se trata de un producto nuevo intentando insertarse un mercado aún no desarrollado:

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Esto sumado al análisis de mercado meta se concluye en la elección de las siguientes estrategias de marketing:

**Diferenciación:** A través de la calidad de los productos y destacando la atención de profesionales del turismo. Será la estrategia más fuerte de la empresa.

Los clientes percibirán la diferenciación desde el momento en el que se contacte para solicitar información:

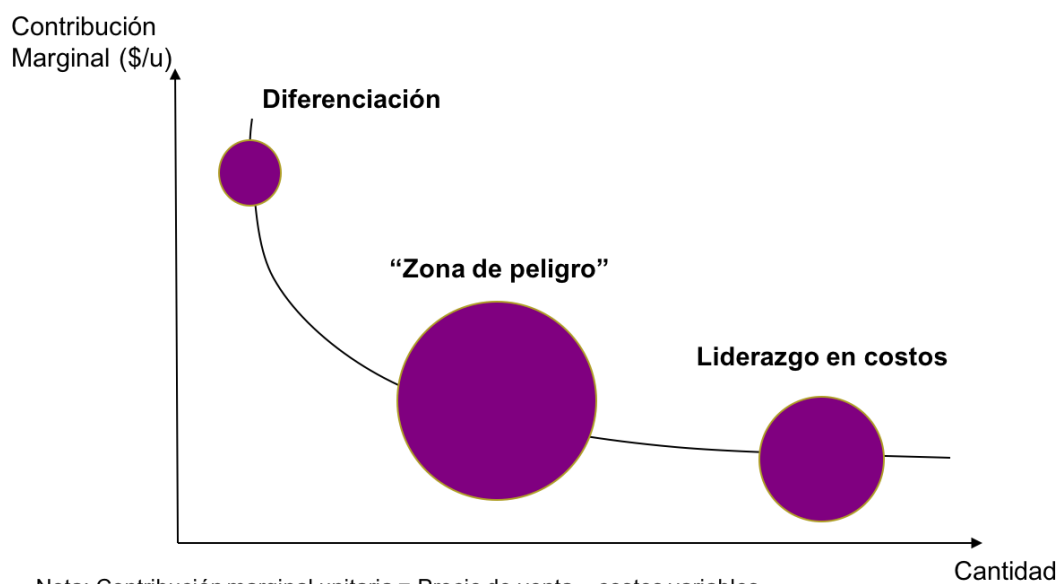
- El diseño de la web será visualmente atractivo, sin engaños y funcional.

<sup>40</sup> Socio de Berlina, la cervecería que lleva una década y exporta a varios países.

- El material gráfico y didáctico brindado al cliente será único en información, calidad y utilidad post tour, diseñado por los asesores gráficos en conjunto con los profesionales de la cerveza.
- Los guías profesionales serán los mejores en cuanto a recreación y conocimientos de gastronomía.
- El transporte se encontrará en inmejorables condiciones de limpieza y mantenimiento. El servicio durante el viaje será cuidado en todo momento.
- El *pick up* y *drop off* dará mayor comodidad al turista.

Para el agente de viajes también será fácil comercializar el producto:

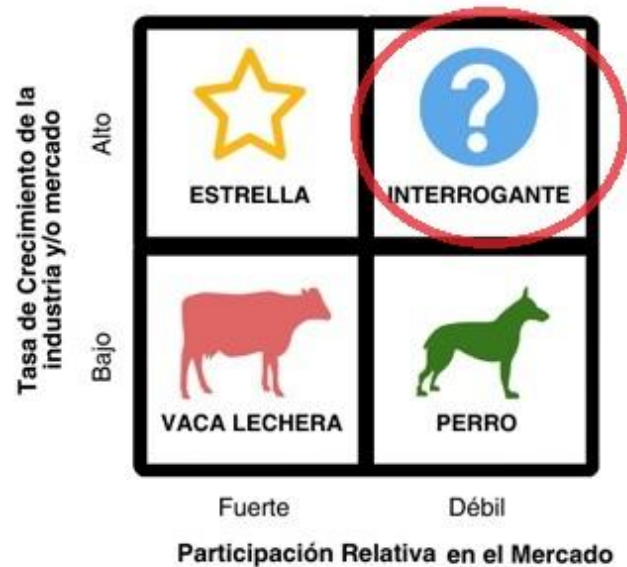
- Serán invitados a uno de las salidas para entender qué vender y cómo venderlo, notando las diferencias competitivas del producto y el *expertise* de los guías.
- la web de agente de viajes contará con toda la información de tarifas actualizadas, disponibilidad inmediata.
- El sistema de liquidación de comisiones, estará integrado a la página web, para que cada agencia tenga claras sus ventas.
- La oficina contará con una line directa para poder consultar frente a cualquier duda y un mail que tendrá política de respuesta de 1 hora de espera máximo.



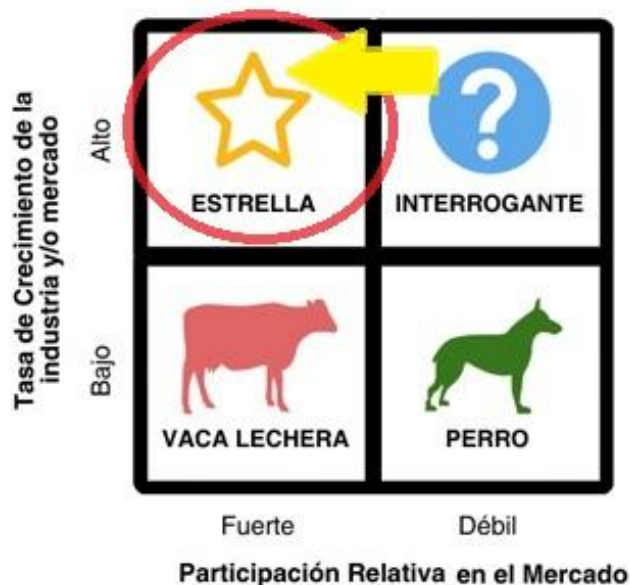
Segmentación o Nicho de mercado: Está diseñado y recomendado para los amantes de la cerveza o para quienes estén interesados en aprender más de este mundo a través de la experiencia. No es un *Pubcrew*.

### 5.3. Matriz B.C.G.

Durante la etapa de introducción el producto estará posicionado en el cuadrante de “Interrogante” por tener una tasa de alto crecimiento pero poca participación en el mercado:



Por esta razón, se destinará el 10% del presupuesto de inversión y el 20% del presupuesto anual en el área de marketing y promoción para poder posicionar el producto en la mente del cliente. Con este pronóstico, se estima mejorar la participación en el mercado y lograr ser un producto estrella en un período menor a 12 meses.



### 5.4. Proceso de creación de marca

#### 5.4.1. Marca

Más allá del nombre de la EVT, se llamará a la excursión *#CervezasEnElCamino*, expresando la idea de recorrido (“en el camino”) además de la temática de la excursión (“cervezas”).

El modelo de *hashtak* será usado para hacer referencia a la tendencia y como estrategia de marketing para posicionar la marca en las redes sociales.

#### 5.4.2.Brand Character

El *brand character* es una herramienta muy utilizada en el marketing estratégico. Funciona determinando la personalidad y los distintos atributos del producto para lograr que el público se identifique con la marca ayudando a fortalecer el vínculo entre ambos. Además, hace más sencillos los trabajos de publicidad y promoción, sobretodo si los mismos se terciarizan, ya que establece los conceptos dónde se quiere trabajar para direccionar el futuro de la marca. Si no se logra una definición clara de la personalidad la construcción de la imagen quedará librada al público y se pierde el dominio de la imagen. Según expresa Andrés Ceballos<sup>41</sup> en su blog de marketing estratégico *“las marcas abandonaron los límites físicos de los productos y servicios para abarcar el mundo amplio y simbólico de la ilusión de la gente”*.

Estas características surgen del análisis reflexivo del producto que intenta pensar la marca como si fuese una persona. Entonces se establece que, si *#CervezasEnElCamino* fuera una persona sería: Un hombre de 35-45 años, trabajaría en una fábrica u comercio (pero no en una oficina). Viviría en una ciudad chica lejos de los centros urbanos. Escucharía música como Pappo, BB King, Moody Water. Se vestiría de manera informal sin seguir modas. El auto que manejaría sería un Corolla, una Suran o una *pickup* pero no un auto ostentoso. Sería práctico, divertido, sociable, carismático y observador. Tendría mucha cultura general. Le gustaría viajar por lugares donde pueda dejarse llevar por los sentidos, libre de horarios y esquemas. Le gustarían las películas que involucren sucesos históricos y acción como Corazón Valiente, Rescatando al soldado Ryan o similares.

#### 5.4.3.Proceso creativo del logo

El logo representará a la cerveza, pero incorporando elementos relacionados con el turismo. Será un logo original pero sencillo para ser identificado fácilmente por el consumidor.

La tipografía fresca le dará un estilo más informal de lo que se acostumbra con los logos del mundo de la cerveza. Será un diseño masculino, patagónico y tradicional. Debe denotar experiencia en el rubro. Invitará al placer y al descubrimiento. Algunos componentes que podrán formar el logo serán: chop de cerveza, caminos, rutas y montañas, cebada, la forma de la chapa de cerveza, barriles de cerveza. A continuación se podrán observar algunos ejemplos de elementos utilizables que inspiraron el diseño del logo:





### Eslogan

Se creó en base a palabras como único, turismo, ruta, recorrer, participar, saber, experimentar, testear, fabrica, sentidos, aprender, compartir. Dando como resultado #CervezasEnElCamino, *Fábrica de Experiencias.*

### Logo Inicial



## 5.2. Marketing Mix



### 5.2.1. Precio

El precio RACK del producto será de ARS 1660 (con IVA incluido).

Se estableció en base al estudio de mercado de los precios de los productos sustitutos (excursiones y actividades varias de Bariloche) y del único competidor directo (*BeerTour*).

Debido a que el producto no se puede *stockear*, será importante contar con el 50% de ocupación en cada salida para llegar al punto de equilibrio (no ganar ni perder dinero):

Calculo del punto de equilibrio:

Costos Anuales Indirectos: ARS 2.961.690

Costos Anuales Directos: ARS 599.640

**Costo Total Anual: ARS 3.561.330**

Durante el año va a haber 360 excursiones, por lo tanto el costo operativo de cada salida es de ARS 9892. Vendiendo 6 lugares de cada salida se cubriría el punto de equilibrio.

Se buscará disminuir costos operativos sin resignar calidad de los servicios. Evaluando costos comerciales y de puesta en marcha de forma rigurosa para evitar fuga innecesaria de dinero. Esto se refiere a:

- ✓ Se seleccionará uno de los mejores grupos de marketing del mercado para lograr un posicionamiento eficiente en un plazo de 5 meses. Pasada la etapa de posicionamiento, la campaña de marketing será menos agresiva.

- ✓ Se buscará un local de no más de ARS 6000 mensual para poder habilitar el legajo de EVT.
- ✓ Se reclutarán empleados con compromiso a largo plazo para evitar fuga de dinero por reclutamiento y capacitación.
- ✓ Se negociará con las cervecerías el canon mensual para obtener la mejor relación costo-beneficio, priorizando que nuestros clientes tengan trato *V.I.P* logrando una ventaja diferencial competitiva sin incrementar costos.

En la estimación de ventas, se consideró hasta el mes de Julio como baja, ya que durante este mes, la mayoría de los turistas están orientados a actividades estivales.

Para las reservas efectuadas para el mes de Mayo y Junio aplicara el descuento de 2x1. Para las reservas efectuadas en el mes de Julio, Agosto y Septiembre, se aplicará un 15% off para reservas dentro de los 30 días. De esta forma, se incentivarán las ventas en el mes de temporada baja y media.

Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Sin Promo	2X1	2X1	15%	15%off	15%off	Sin Promo

### 5.2.2. Producto

#CervezasEnElCamino se venderá a través del concepto de "Fábrica de Experiencias", haciendo hincapié en los aspectos tangibles sumado a la ventaja competitiva de la calidad de servicio:

*Ventajas competitivas:*

- *Pick up y Drop Off* por la mayoría de los hoteles de Bariloche.
- Souvenir de regalo: Balón de Cerveza
- Programa de fidelización "Bbeer" con beneficios y descuentos exclusivos
- Atención *V.I.P* en cada una de las cervecerías.
- Guías profesionales bilingües.
- Material informativo de excelente calidad.
- Grupos chicos y servicio personalizado.
- Servicio pre y post venta.
- Orientación a la satisfacción al cliente.
- Maestros cerveceros que recibirán a los clientes brindándoles la mejor atención.

La satisfacción de los clientes, se medirá mediante encuestas cuantitativas. Serán encuestas con valores numéricos que indiquen grado de satisfacción en los distintos servicios brindados<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> Ver Anexo 3– Encuesta de Satisfacción

### 5.2.3 Distribución (Plaza)

Según la encuesta realizado por la municipalidad de Bariloche en el período primaveral del 2015 que determina el perfil y gasto del turista<sup>43</sup>, el 35% de los visitantes utilizan las agencias de viajes como medios de información para averiguaciones respecto al destino.

Por esta razón, además de la comercialización directa a través de la *app* y el sitio *web* oficial, se generará un fuerte posicionamiento durante el primer año en agencias mayoristas tanto locales como extranjeras; dedicadas al turismo receptivo o emisor. Las agencias contarán con un margen del 20% sobre el precio RACK.

Se ofrecerá incentivos de *over*<sup>44</sup> especial del 5% sobre las ventas realizadas para los meses de temporada baja según el siguiente esquema:

1° Sale Window: 1MAR– 30APR. Travel Window: 1APR- 31MAY

2° Sale Window: 1MAY – 30JUN Travel Window: 1JUN-30AUG

Entre los vendedores que más ventas generen por semestre durante los 2 primeros años de lanzamiento del producto se realizarán dos sorteos anuales. Los premios serán:

3° Descuentos en cervecerías.

2° Invitación especial a eventos *#CervezasEnElCamino*

1° Voucher en efectivo del 10% de la comisión total ganada en el semestre.

### 5.2.4. Comunicación (Promoción)

Durante el primer año se efectuará una promoción agresiva para posicionar el producto. Se organizarán tres capacitación y tres degustaciones anuales sobre la cerveza y diferentes bebidas, trabajando en conjunto con la “Asociación de Cerveceros Artesanales de Bariloche” y EMPROTUR.

Locación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Bariloche				DEG					CAP			
El Bolsón			CAP							DEG		
BsAs						C/D						

El turista que participe de la experiencia de *#CervezasEnElCamino* será inscripto de forma gratuita en el programa exclusivo de “*BBeer*”: contratando la excursión por primera vez se otorgará un número de socio con el cual podrá acceder a descuentos en restaurantes, cervecerías, excursiones y eventos referidos a las bebidas en el resto del mundo.

<sup>43</sup> [http://www.bariloche.gov.ar/turismo\\_desarrollo.php?id\\_contenido=49](http://www.bariloche.gov.ar/turismo_desarrollo.php?id_contenido=49)

<sup>44</sup> *OVERCOMMISSION*: Comisión adicional que se obtiene en función a un determinado volumen de ventas alcanzadas.



El posicionamiento en las redes sociales (*Twitter, Facebook, Instagram*) estará a cargo de la agencia de comunicación digital garantizando 1000 visitas mensuales con un plan completo de servicio de “palabras claves” en buscadores (por ejemplo: restaurante, Bariloche, cerveza, Patagonia, turismo,) GoogleAds con geolocalización y programación de anuncios durante el primer año. Esta campaña publicitaria generará atención de personas adecuadas en el momento oportuno, potencializando la posible venta.



Además, se aprovechará la transmisión en “*National Geographic*” del programa *Barones de la cerveza* que se trasmite en varios países del mundo, negociando dos apariciones espontaneas (*Product Placement*) por temporada.



Se generará una campaña con EMPROTUR de turismo gastronómico la cual ayudará al proyecto a estar presente en ferias turísticas internacionales como son: New York Travel Show; Fitur en España; IMEX en Alemania, ITB Berlin.



Todos los años en el mes de febrero se festeja la popular “Fiesta del Lúpulo” en el Bolsón. Es un buen momento para acaparar mercado con una propuesta atractiva y divertida, basada en juegos y regalos de *merchandaising*. Se utilizará esta fiesta como plaza de promoción participando con banners y *esponsoreo*.

De la misma forma, se aprovechará el Barrio Cervecerero del Club Andino: se contratarán 2 promotoras por 3 horas (de 21 a 24hs) las noches del jueves, viernes y sábado de enero y febrero.

## 6. PLAN DE PRODUCCIÓN

---

### 6.1 Operaciones

El primer año, se contará con un servicio diario de Lunes a Domingo. El horario de salida será entre las de 16hs. y 16.30hs terminando a las 21hs.

Cabe destacar que entre el centro de Bariloche y las cervecerías hay 25 kilómetros de distancia en ruta sinuosa lo cual hace que los tiempos de movilidad sean largos.

En cada cervecería se tendrá una hora aproximadamente para disfrutar tranquilos de la experiencia.

La capacidad máxima del servicio será de 12 personas acompañados de un chofer y un guía coordinador el cual dará información no sólo del destino sino de la industria cervecera y de su historia en la zona. El producto consta de:

- ✓ *Pick up y drop off* por el hotel
- ✓ Circuito semiprivado a bordo de modernos vehículos de máximo 12 personas.
- ✓ Recibimiento a bordo del guía habilitado por Parques Nacionales.
- ✓ Kit Bienvenida: botella de agua y chocolate caliente, bombón patagónico de “Rapa Nui” para arrancar la excursión.
- ✓ Coordinación de guía de turismo profesional especializado en cervezas y producción de bebidas.
- ✓ Chofer a disposición
- ✓ Visita de 3 cervecerías: Cava Clandestina, Tap Room Berlina, Patagonia.
- ✓ Bienvenida de *brewery master* en cada cervecería
- ✓ Maridaje y degustación de al menos 3 variedades en cada cervecería.
- ✓ Mapa Cervezero con información de puntos clave referidos a la producción cervecera e información sobre procesos, maridaje, estilos de producción.
- ✓ Descuentos exclusivos en productos y locales seleccionados
- ✓ Inscripción en Programa de Fidelización *BBeer*.
- ✓ Souvenir de agradecimiento: Balón de degustación.

### Cronograma del servicio diario

16 hs desde el centro de Bariloche servicio de pick up.

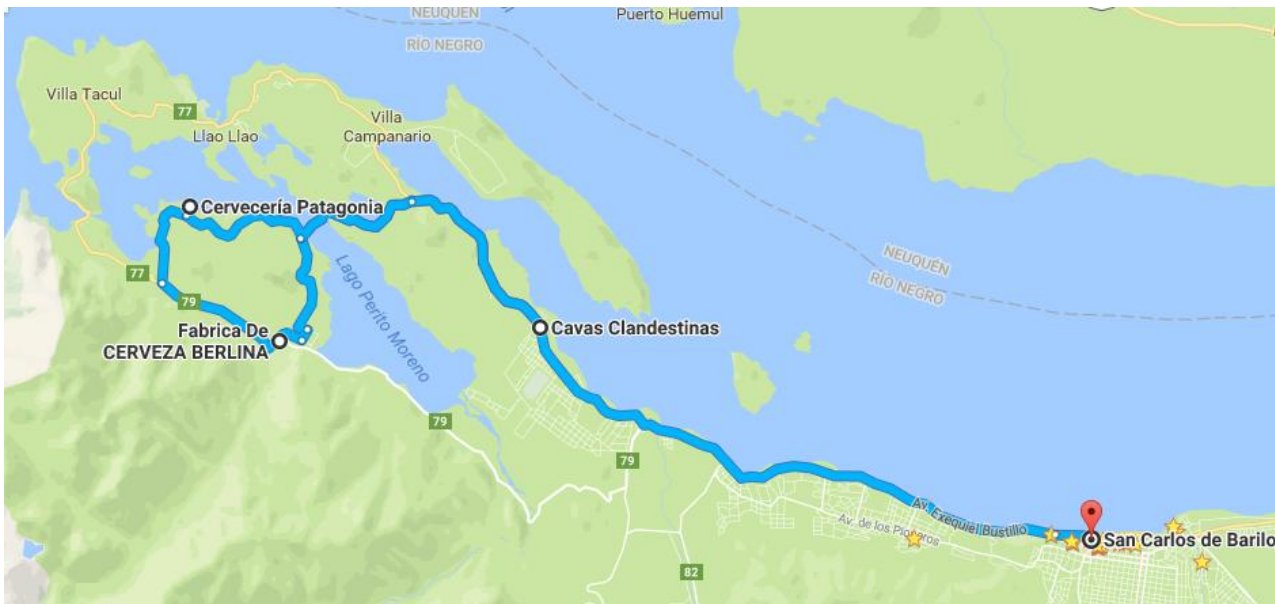
17.00 - 18.00hs Cervecería Cava Clandestina - Degustación de Cerveza Barilochense con maridaje de exquisiteces patagónicas.

18.15 – 19.15 Cervecería Berlina – Visita a la Fabrica. Degustación de cervezas.

19.30 - 20.30 Cervecería Patagonia – Incluye muestra de la fabricación y de las instalaciones, degustación con maridaje y tiempo libre.

*El pasajero puede optar por quedarse hasta el cierre. El traslado corre por su cuenta*

20.30 – 21.30 Regreso al hotel.



Fuente: Elaboración Propia

El circuito comenzará con el *Pick Up* en cada hotel del centro o ubicados en la Avenida Bustillo. En cada cervecería serán recibidos por los maestros cerveceros quienes brindaran una visita a las instalaciones despejando cualquier tipo de duda del establecimiento o de los procesos de fabricación mientras se degustan los producto junto con maridajes especialmente seleccionados. El tiempo estimado en cada cervecería es de 1 hora.

La primera cervecería visitada será Cava Clandestina: La cervecería será abierta exclusivamente para el grupo permitiendo disfrutar de las cervezas maridadas en un ambiente relajado. Este *Gastropub*, ambientado al estilo *western* cuenta con decoración que remonta al lejano oeste americano. Detrás de la barra se aprecian las barricas de roble con las diferentes variedades de cervezas, las cuales son fabricadas en Lago Puelo. Aquí, se degustarán las cinco variedades de la casa acompañadas con cuatro tapas patagónicas: pequeñas salchichas ahumadas acompañadas con queso fundido en reducción de aceto con Porter y mostaza con Honey Beer; albóndigas acompañadas con salsa con whisky Jack Daniels; pinchitos de chorizo ahumado con panceta, chimichurri de ciboulette y reducción de aceto y Porter; y brusqueta "Sudance Kid" con queso Parmesano, rúcula y jamón crudo acompañado con vinagreta de miel, mostaza, limón y oliva.

Después de la experiencia del *Beer Saloon* se visitará el Tap Room de Berlina en Colonia Suiza. En esta micro cervecería se elaboran algunas de las cervezas artesanales premiadas en el concurso "South Beer Cup", las cuales podrán ser degustadas mientras se visita la planta de elaboración y se disfruta del tiempo libre en la terraza.

El circuito finalizará en Cervecería Patagonia en un entorno natural único. Los clientes verán la cocción de las cervezas en vivo la que luego degustarán con el maridaje elegido especialmente por

la sommelier de cervezas Sol Cravello. A su vez, los clientes gozarán de un 15% de descuento en productos adquiridos en el local. El regreso, será a partir de las 20.30hs, en caso que el cliente quiera quedarse tiempo adicional, el regreso contará por cuenta del pasajero.

### 6.1.1. Proceso de Reserva

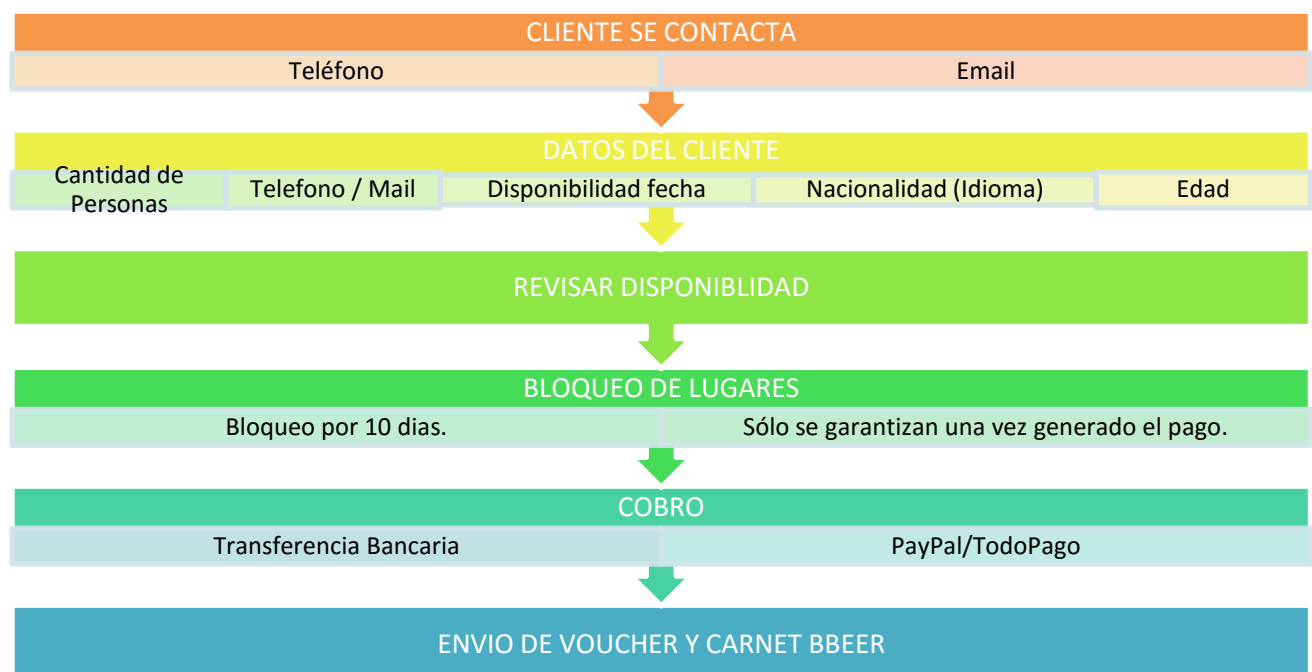
La central operativa de la empresa estará emplazada en la oficina de Pasaje Guitierrez<sup>45</sup>, la cual se usará sólo como punto operativo ya que no será un local con atención al público.

La comercialización del producto será a través de agencias de viajes o vía pagina web/app.

La reserva podrá ser realizada tanto por el pasajero como por los operadores mayoristas.

El cliente directo tendrá dos vías de compra: directamente desde la web/app o contactándose con un asesor por teléfono o mail:

#### Pasajero a través de asesor (B2C)



#### Pasajero a través del Website o App (B2C)

Este método será autogestionado. El pasajero contará con toda la información necesaria respecto a la excursión en la página web y podrá comenzar y terminar la transacción en el mismo momento. La página estará en 3 idiomas: español, inglés y portugués.

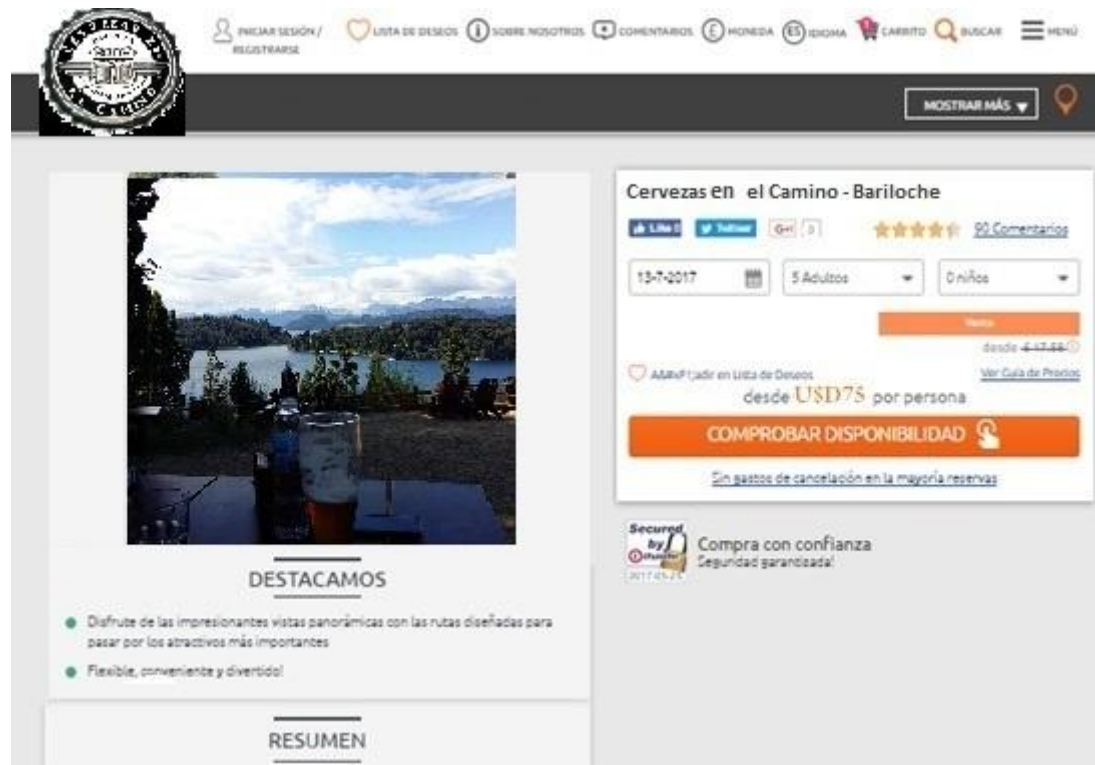
Una vez elegido el día y cantidad de pasajeros se procederá con el pago, el cual en este caso deberá ser únicamente con tarjeta de crédito. La misma se utilizará de garantía. El pago se hará efectivo 7 días antes de la salida reservada que es cuando comenzará a correr la política de cancelación.

<sup>45</sup> Ver "6.2.1 Alquiler de Local".

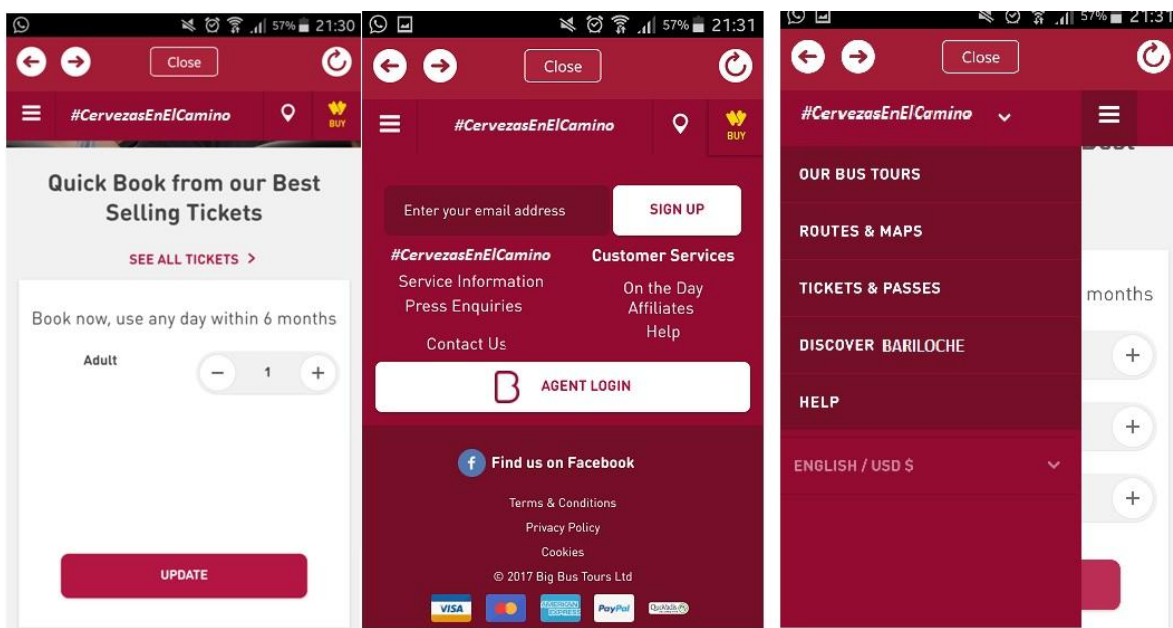
Para la tranquilidad del pasajero la web contará con certificados de seguridad.

Será obligatorio tildar el campo de “Políticas de Privacidad y términos y condiciones” donde se detalla el contrato de viaje según la ley 19918, para evitar problemas legales por compras on line.

La página será compatible con diferentes escenarios (celulares, tablet, computadoras, netbook), para facilitar la navegación y fomentar las ventas.



La aplicación tendrá un formato similar que además de permitir la reservar de la excursión brindará información especial para socios “BBeer” una vez comprados los tickets. Podrá ser usada también por los operadores con el Log In.



### Operador local o extranjero (B2B)

Los operadores podrán contactarse telefónicamente o por mail para consultar disponibilidad o por cualquier consulta, pero deberán realizar la reserva por la web. Tendrán usuario y clave para poder autogestionar las reservas. De esta forma, se generará automáticamente la factura y la liquidación de comisiones, las cuales serán enviadas mensualmente al operador. Las comisiones se pagarán una vez concretada la salida:



## **6.2. Requerimientos de Apertura**

### **6.2.1 Alquiler de Local**

En la búsqueda de la oficina los dos requisitos que se deberán contemplar son:

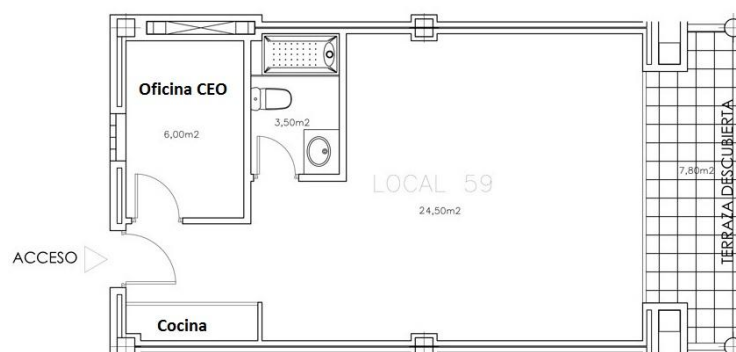
- ✓ Posible habilitación frente a la municipalidad como “Agencia de Turismo” ya que será la dirección del legajo de EVT
- ✓ Poseer una cochera propia o en las cercanías.

La ubicación no será redundante ya que no tendrá acceso al público. Se hará un contrato por 5 años.

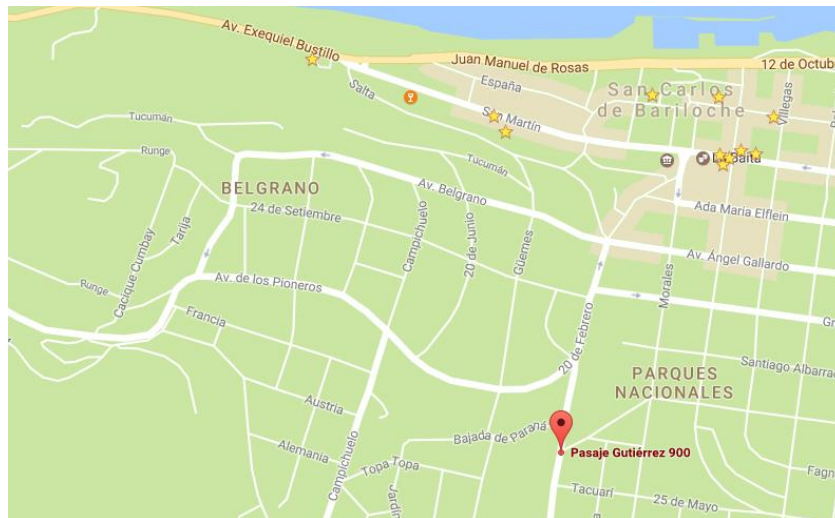
La búsqueda se realizó por OLX, ZonaProp, GoPlacelt, y las principales inmobiliarias de Bariloche (Remax, Tizado, Tomas Smat).

La opción elegida fue la oficina de Pasaje Gutierrez 900 ofrecida por el corredor responsable Hector Garaygorta: *Local en alquiler ubicado sobre Pasaje Gutierrez al 900, con una superficie de 35 m2 distribuidos en 2 ambientes. Alquiler: ARS 6.000 - No paga expensas*

### Plano



## Localización



Se eligió esta opción ya que cumple con los requisitos detallados. Si bien no se encuentra en óptimas condiciones de uso el valor del alquiler es conveniente y acorde al presupuesto. Además, la zona es segura y posee estacionamiento en las cercanías para estacionar la camioneta.

El tercer año con la expansión de la flota se alquilará una cochera para ambas minivan con un valor de ARS 2.000 por cada una.

Se estimarán arreglos en la oficina para generar un ambiente agradable de trabajo:

*Contrato: ARS 9.000 depósito y mes de anticipo.*

*Piso: ARS 5.000 colocación piso flotante.*

*Pintura: ARS 10.000 pintura y mano de obra*

### **6.2.2. Muebles y equipamiento de oficina<sup>46</sup>**

- 2 Computadoras - Notebook Lenovo 80SM01K2AR Intel Core i7 ARS 18.000 c/u
- Impresora Laser multifunción - Samsung SI-m2070fw Wifi - ARS 7.000
- Impresora Color Hp 102525 Impresora Laserjet Pro Cp1025nw Color - ARS 5000
- 4 Celulares: ARS 3.000 c/u
- 2 Escritorios Estilo Romano: ARS 2.500 c/u
- 2 Sillas de Oficina: ARS 3000 por unidad.
- 3 Bibliotecas: ARS 2500 c/u.
- Iluminación: 4 listones led 40w 120cm diseño vistoso y compacto, 4000 lúmenes equivalencia a 2 tubos 36w (equivale a 350w de incandescente): ARS 1000 c/u
- Decoración – Vinilos, Cuadros, Mapas:- ARS 3.000
- Librería y Demás: ARS 1.000

<sup>46</sup> Valores referenciales fueron tomados de Mercado Libre.





### 6.2.3. Habilitación legajo

Una vez obtenida la habilitación ante la municipalidad de Bariloche del local comercial como Agencia de Viajes se procederá con el registro en el Ministerio de Turismo como Empresa de Viajes y Turismo (E.V.T.):

Para esta etapa se estima la inversión de ARS 12.200 discriminado de la siguiente forma:

*Registro de Idóneo: ARS 400 Anual*

*Pago de Arancel: ARS 1.800 Único*

*Escribano Público: ARS 4.000 único pago*

*Seguro de Caución: ARS 5.000 anual (basado en el 10% del porcentaje del monto de garantía según el Fondo de Garantía)*

*Documentación Varios (planos, fotografías, fotocopias, formularios, Actas): ARS 1.000 único pago.*

### 6.2.4. Vehículos

Se comprará una camioneta Ford Transit XL de contado. El segundo año operativo, se invertirá en una segunda camioneta para poder contar con una unidad adicional al tercer año.

La camioneta es para 15 pasajeros (sin equipaje trasero) y de techo medio para que sea más cómoda para subir y bajar:

- ❖ 148 "Base de la rueda, 235.5" Longitud, 100.8 "Altura

- ❖ 67.6 "Altura interior (5 '6")
- ❖ Asientos 14 + Conductor
- ❖ Asientos OEM con vinilo gris
- ❖ Suelo de vinilo negro
- ❖ Parrilla negra con envoltente negro
- ❖ Puerta corredera para pasajeros, puerta trasera 50/50 abierta 270 grados
- ❖ Ruedas de acero de 16 "con tapacubos negros y repuesto de tamaño completo
- ❖ Cerraduras automáticas de puertas, Remote Keyless Entry, Elevalunas eléctrico, Volante inclinable.
- ❖ Accionamiento delantero / trasero controlado por el conductor
- ❖ Puntos de potencia de 12 voltios (x3)
- ❖ Viudas fijas con cristal tintado solar
- ❖ AM / FM estéreo / reloj / entrada de audio, 6 altavoces (2 delanteros / 4 traseros)

El precio de cada mini van según cotizaciones de concesionarias oficiales de Buenos Aires es de ARS 1.200.000 aproximadamente dependiendo del valor del dólar.



### 6.2.5. Tecnología

#### Front Office

La web y la app serán desarrolladas por la agencia digital de comunicación. Las empresas consultadas por presupuesto fueron:

Ellecktra - <http://www.ellecktra.com/>

Consult- AR - <http://consult-ar.info/>

Thinking Brands - <http://www.thinking-brands.com/>

Bme Diseño - <http://www.bmedisen.com/>

### BackOffice

El software de gestión utilizado será “Taurus Zone”<sup>47</sup> por recomendación de la agencia de tecnología contratada, debido a que posee una alta integración con front office y el sistema online de reservas.

Este sistema de gestión cuenta con varios módulos: tabla de datos, tarifarios, administración, contabilidad, operaciones. Desde aquí, se controlarán las ventas, la disponibilidad y las reservas de los diferentes canales, la liquidación y pago de comisiones y estadísticas de los mejores vendedores.

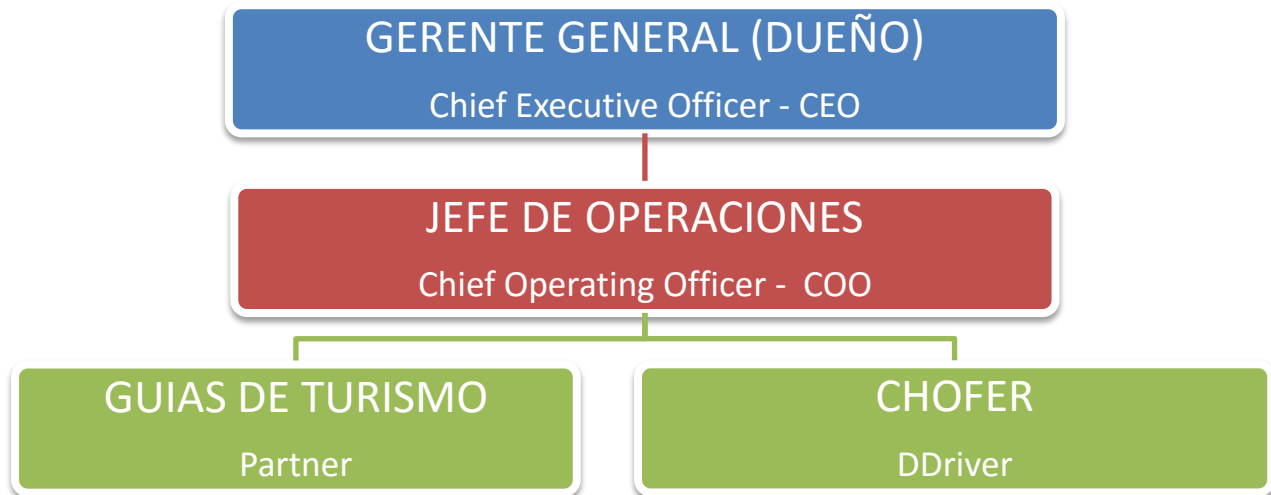
---

<sup>47</sup> <http://www.tauruszone.com/>

## 7. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

### 7.1. Estructura empresarial

El pequeño pero eficiente equipo que manejará este proyecto será conformado por profesionales del turismo de la siguiente manera:



### 7.2. Descripción de puestos. Cargos y funciones

#### 7.2.1. Gerente General - Chief Executive Officer (CEO)

Dueño y máximo responsable de la gestión y la dirección de la empresa.

##### Misión

Liderar la gestión de la empresa garantizando el cumplimiento de los objetivos prefijados desarrollados en el planeamiento estratégico.

Generar alianzas y acuerdos comerciales que ayuden al crecimiento sustentable del negocio.

Desarrollar las principales políticas que direccionen la Cultura organizacional y el estilo de liderazgo de la empresa.

##### Principales Funciones

- ✓ Desarrollo de negocios. Generar oportunidades de negocio. Alianzas y acuerdos internacionales. Alianzas locales.
- ✓ Desarrollar e implementar la visión estratégica del negocio, asegurando el posicionamiento de la empresa y el crecimiento sustentable en el mercado.
- ✓ Representar a la empresa ante organismos, cámaras empresariales, asociaciones y comités.
- ✓ Liderar el cumplimiento de los principales planes de negocio.
- ✓ Plantear y garantizar los resultados anuales. Desarrollar objetivos, estrategias y metas del equipo.

- ✓ Responsable de la consolidación de la cultura organizacional, misión y visión de la empresa.
- ✓ Ratificación de presupuesto: rentabilidad, margen , facturación, costos, ingresos.
- ✓ Análisis de aspectos legales y contractuales.

#### Toma de decisiones

- ▢ Sobre el reclutamiento de Empleados.
- ▢ Sobre la gestión e impactos sobre el negocio.
- ▢ Sobre acciones a tomar frente a riesgos y amenazas del negocio.

#### Conocimientos Deseables

- Mercado del Turismo.
- Relaciones Humanas.
- Negocios y Evaluación de proyectos.
- Tendencias.
- Liderazgo/couching.

#### Competencias

- Compromiso con el cliente interno/externo.
- Comunicación y transparencia.
- Liderazgo y Trabajo en equipo.
- Compromiso con el desarrollo.
- Innovación e Iniciativa.
- Visión de negocio.
- Organización y Planificación.
- Autonomía.

*Tipo de contrato: Será el dueño. No tiene sueldo. Su ganancia serán los ingresos del proyecto.*

### **7.2.2. Jefe de Operaciones - Chief Operating Officer (COO)**

Será la mano derecha del Gerente General.

#### Misión

Supervisar el funcionamiento operativo de la empresa, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

#### Principales funciones

- ✓ Lograr una comunicación fluida entre todos los empleados. Dando soporte al equipo resolviendo problemas operativos y/o en la toma de decisiones.
- ✓ Cumplir la función de líder: Deberá motivar y asesorar a los empleados siempre que se necesite.

- ✓ Organizará el trabajo de los empleados y su reclutamiento.
- ✓ Administrar los recursos de la empresa tanto económicos como humanos.
- ✓ Supervisar y controlar el funcionamiento administrativo.
- ✓ Coordinar la capacitación y especialización de los equipos comerciales.
- ✓ Definir la estrategia de marketing y producto de la compañía velando por el cumplimiento del posicionamiento del producto / empresa.
- ✓ Auditoría interna del servicio brindado por los miembros del equipo.
- ✓ Realizar tareas operativas: reservar, controlar, cargar, facturar y entregar voucher.
- ✓ Mantener comunicación externa con agencias de viajes, respecto a tarifarios y novedades de la empresa.
- ✓ Actualizarse en las novedades de productos, sistemas de reservas, circuitos internos para entrenar al equipo de trabajo.

#### Toma de decisiones

- ☞ Sobre el reclutamiento de Empleados.
- ☞ Sobre la gestión e impactos sobre el negocio.
- ☞ Sobre acciones a tomar frente a riesgos y amenazas del negocio.

#### Conocimientos deseables

- Mercado del Turismo.
- Relaciones Humanas.
- Sistemas de reservas.
- Administración.
- Tendencias.
- Liderazgo/couching.

#### Competencias

- Compromiso con el cliente interno/externo.
- Comunicación y transparencia.
- Flexibilidad. Manejo de problemas/quejas.
- Liderazgo y Trabajo en equipo. Trasmisión de conocimiento/capacitación.
- Compromiso con el desarrollo.
- Innovación e Iniciativa.
- Organización y Planificación.
- Autonomía.

*Tipo de contrato: Fijo. Fuera de Convenio. Más bono por objetivos.*

### 7.2.3. Guías de Turismo - Partner

Los guías en la empresa serán llamados “Partner” asociados al concepto de ser un integrante más del grupo. Será el representante de la empresa para con el cliente. Deberán ser guías profesionales y habilitados por Parques Nacionales.

#### Misión

Liderar y coordinar el grupo en cada salida cumpliendo los estándares de calidad establecidos. Generar vínculo personal con los *brewery master* de cada cervecería y con los clientes.

#### Principales funciones

- ✓ Dirigir el grupo y coordinar los circuitos.
- ✓ Velar por la seguridad y bienestar de los clientes.
- ✓ Lograr confianza y empatía con el cliente generando un vínculo de confianza.
- ✓ Deberá motivar a la recreación y diversión.
- ✓ Organizar al grupo de cada salida.
- ✓ Actualizarse en las novedades del productos y turismo.

#### Toma de decisiones

- ☞ Imprevistos que surjan durante el recorrido.

#### Conocimientos deseables

- Mercado del Turismo.
- Recreación.
- Tendencias del mercado gastronómico-turístico.
- Coordinación.
- Idiomas mínimamente inglés y portugués.
- Primeros Auxilios.

#### Competencias

- Compromiso con el cliente interno/externo.
- Comunicación y transparencia.
- Flexibilidad. Manejo de problemas/quejas.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso con el desarrollo.
- Innovación e iniciativa.
- Organización y Planificación.
- Autonomía.

*Tipo de contrato: Fijo según C.C.T. 547/2008 y Acuerdo Mayo 2017 más propinas*

*Trabajo 8hs diarias 5 días a la semana*

#### Guía franquero

Durante el primer y segundo año será contratado por servicio. Cubrirá 2 francos semanales.

*Tipo de contrato: Sin contrato. Pago según Cuadro de Honorarios del Colegio de Profesionales del Turismo de Rio Negro. Excursión – Otros Idiomas Día Full Day (menos de 10hs) + más propinas.*

*Trabajo 16hs semanales.*

#### **7.2.4. Chofer - DDrivers**

Los choferes serán identificados con el nombre de "DDrivers" asociado al concepto de "Conductor Asignado", haciéndolo parte de la experiencia acercándolo al cliente.

#### Principales funciones

- ✓ Conducción de las camionetas.
- ✓ Mantener limpieza y orden de los vehículos para cumplir con los estándares.
- ✓ Velar por la seguridad y bienestar de los clientes.
- ✓ Lograr confianza y empatía con el cliente.
- ✓ Organizar cronograma de pick up por los hoteles.

#### Toma de decisiones

- ☞ Decisión sobre cambio de ruta en caso de imprevistos.

#### Conocimientos deseables

- Seguridad Vial.
- Primeros Auxilios.
- Idiomas preferentemente portugués e inglés.

#### Competencias

- Compromiso con el cliente interno/externo.
- Comunicación y transparencia.
- Flexibilidad. Manejo de problemas/quejas.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso con el desarrollo.

*Tipo de contrato: Fijo según C.C.T. 547/2008 y Acuerdo Mayo 2017 más propinas*

*Trabajo 8hs diarias 5 días a la semana*

#### Chofer franquero

Durante el primer año y segundo año será contratado por servicio. Cubrirá 2 francos semanales.



*Tipo de contrato: Sin contrato. Pago según Cuadro de Honorarios del Colegio de Profesionales del Turismo de Rio Negro. Excursión – Otros Idiomas Día a Disposición + más propinas.*

*Trabajo 16hs semanales.*

### 7.2.5. Agencia digital de comunicación, publicidad y software

Estos servicios serán terciarizados. La empresa contratada estará a cargo de:

- ✓ Diseño y desarrollo de la web para agencias y clientes directos
- ✓ Desarrollo de la app para clientes
- ✓ Software de gestión de reservas que estará sincronizado con la web y la app.
- ✓ Community Manager – Social Media
- ✓ Comunicación Institucional.
- ✓ Web Hosting
- ✓ Desarrollo de estrategia de posicionamiento y desarrollo de marca.

De las agencias consultadas se eligió Ellektra por ser la empresa que demostró alinearse a los objetivos del proyecto y entender el posicionamiento y necesidades de *#CervezasEnElCamino*.

El presupuesto de inversión de los servicios detallados es de ARS 191.355.

### 7.3. Reclutamiento y selección

El reclutamiento se efectuará mediante LinkedIn y por medio de agencias de empleo pero se tendrá muy en cuenta las recomendaciones. Los empleados serán elegidos a través de procesos de selección a cargo del jefe de operaciones y en una segunda instancia del gerente general.

Las capacitaciones serán en horario extra laboral, y serán obligatorias. Es importante aclarar esto en las entrevistas laborales, ya que se deben comprometer a realizarlas una vez por mes y pueden involucrar viajes al resto del país los cuales serán por cargo de empresa.

El primer año de funcionamiento se contratará un equipo de trabajo integrado por un chofer y un guía. Los francos serán cubiertos por un equipo franquero, a los cuales se contratará por hora.

Para el tercer año, con la ampliación de la flota, se contratarán fijos sumando otro equipo más:

Esquema de Trabajo							
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
EQUIPO1							SS1
EQUIPO2							SS2
EQUIPO3	SS1	SS1	CAPACITACION			SS2	SS2

El esquema de trabajo rotará todos los meses para que cada cada equipo cuente con sábado y domingo libre y capacitación en ferias, degustaciones, y cursos.

## 8. ASPECTOS LEGALES

---

### **8.1. Marco legal de la empresa**

Atento a los gastos que genera la constitución de la Sociedad Anónima Unipersonal, consideramos que la mejor manera de llevar adelante el proyecto es por medio de una persona humana<sup>48</sup> a cargo de la empresa.

Impositivamente deberá inscribirse frente al IVA, es decir categorizarse como Responsable Inscripto permitiendo de este modo emitir facturas de tipo “A” en donde se discrimine el porcentaje del impuesto que integra el valor de cada operación.

De esta forma, se deberá liquidar mensualmente el IVA, lo cual arrojará impuesto a ingresar o saldo a favor dependiendo si la liquidación arroja crédito o débito fiscal respectivamente.

Sin perjuicio de ello, en este caso se esquematizo el proyecto de modo tal que pueda calcularse de forma anual a los fines de calcular la utilidad anual estimada y de este modo el impuesto a las ganancias.

### **8.2. Normativa aplicable**

#### **8.2.1. Normativa aplicable a la actividad turística**

La Ley Nacional de Turismo N° 25.997 será el marco regulatorio del presente proyecto ya que tiene por objeto fomentar, desarrollar, promover y regular la actividad turística en el territorio nacional. De esta manera, será una norma de consulta permanente a la hora de llevar adelante el proyecto ya que contempla la conformación del sector, los entes regulatorios, las infracciones y sanciones, la protección al turista y demás puntos importantes en cualquier ámbito turístico del país.

Para este proyecto, como cualquier otro que tenga por objeto la comercialización de productos turísticos, es requisito ineludible contar con la licencia habilitante otorgada por el Ministerio de Turismo de la Nación para lo cual es necesario estar inscripto en el Registro de Idóneos (ex Registro de Agentes de Viajes).

Se deberá obtener la licencia de categoría Empresa de Viajes y Turismo (en adelante, “EVT”), la cual permite realizar, para sus propios clientes, para otras agencias del país o para agencias del exterior, cualquiera de las actividades enumeradas en el artículo 1 de la Ley Nacional de Agentes de Viajes N° 18.829 -incluyendo el artículo 1 de la Resolución (ST) N° 257- y en el artículo 2 del Decreto N° 2182 [conf. inciso a) del artículo 4 del Decreto N° 2182].

Para obtener la mencionada licencia se debe cumplir con los requisitos enumerados en el Decreto N° 2182, los cuales deberán cumplirse en el orden enumerado en el artículo 5 de la citada norma. Este proceso llevará -aproximadamente- 6 meses desde la obtención del Permiso Precario, hasta la Licencia Provisoria, momento en donde se podrá comenzar a comercializar el producto.

---

<sup>48</sup> El término “Persona Física” fue reemplazado por el de “persona humana” con la modificación que introdujo el nuevo Código Civil y comercial.

Por otro lado, resulta importante destacar el requisito de la constitución del fondo de garantía al que se refiere el artículo 6º de la Ley N° 18.829. El monto de la garantía para la categoría EVT es de \$100.000, el cual se verá reducido en un 50% ya que el proyecto se llevará a cabo en la ciudad de San Carlos de Bariloche que cuenta con 112.887 habitantes<sup>49</sup> por lo que se deberá constituirse una garantía por \$50.000 (conf. artículo 6 del Decreto N° 2182). En el presente proyecto se reemplazará por un seguro de caución [conf. lo autoriza el inciso c) del artículo 8 de la Resolución (DNT) N° 141/82].

Asimismo, se podrá analizar la posibilidad de inscribirse en la “sección especial dedicada a Agencias de Viajes que operan bajo la modalidad de turismo receptivo con viajeros del exterior” [regulada en la Resolución (ST) N° 1027/2005], a los fines de abarcar mayor cantidad de mercado. Ello, considerando que la mayor cantidad de requisitos solicitados para dicha inscripción, están cumplimentados por el plan de trabajo del presente proyecto.

Los contratos de viaje que se celebrarán, deberán ajustarse a lo reglado por la Ley N° 19.918 la cual contiene la “Convención Internacional Relativa al Contrato de Viaje”. Asimismo, se deberá incluir en los vouchers o tickets, correspondientes a cada servicio, la leyenda establece la Ley N° 25.651 y los demás requisitos que allí detallan.

Por otro lado, al desarrollarse la actividad en el Parque Nacional Nahuel Huapi, se deberá contar con un guía de turismo habilitado por la Administración del Parques Nacionales [conf. artículo 3 de la Resolución (APN) N° 349/2015]. A los fines de verificar el cumplimiento de dichos extremos, se podrá solicitar la credencial que -según el artículo 10- la Administración de Parques Nacionales emite a los guías que hayan cumplido con los requisitos establecidos en el “Reglamento de Guías en Áreas Protegidas Nacionales” incorporado a la Resolución (APN) N° 349/2015.

Los sueldos de los empleados estarán regulados por el Convenio Colectivo de Trabajo 547/2008 “celebrado entre la FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIOS (FAECyS) por la parte gremial y la ASOCIACION ARGENTINA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO (AAAVyT)”. Este convenio establece los sueldos fijados para empleados de turismo. De este modo los empleados del proyecto quedan clasificados como “Encargado de Vehículo” y “Auxiliar de Primera” [conf. inciso c) del artículo 7 de dicho convenio]. *La remuneración integral del empleado de la actividad regulada en este Convenio Colectivo de Trabajo se compondrá de: 1) Sueldo básico convencional, y 2) Adicionales. A estas categorías se le deberá adicionar el incremento establecido para el Convenio Colectivo 130/75 homologado por Disposición RNST 510/08, convenio que ha sido suscripto y homologado antes de la firma del presente acuerdo.*

---

<sup>49</sup> Ver punto 3.1.3 – [“Aspectos sociales, culturales y demográficos”](#).

### 8.2.2. Normativa aplicable al transporte de pasajeros

La actividad de transporte por automotor de pasajeros por carretera es regulado por medio del Decreto N° 958/92 (en adelante, "Decreto 958"). Esta norma establece que el servicio de transporte para el turismo es aquel que se realiza con el objeto de atender a una programación turística (conf. artículo 15 del Decreto 958).

De este modo y quedando clasificado el presente proyecto como un "*servicio de transporte para el turismo*" [conf. inciso d) del artículo 3 del Decreto 958], se deberá obtener la habilitación previa que establece el artículo 34 del Decreto 958. Para ello, corresponderá realizar los trámites que requiere la Comisión Nacional de Regulación de Transporte (en adelante, "CNRT").<sup>50</sup>

Por último, se deberá abonar un monto anual que variará entre \$3.780 y \$8.040 por cada vehículo afectado a la explotación en concepto de Tasa Nacional de Fiscalización de Transporte. Para el primer año del desarrollo del proyecto, se deberá abonar el monto de \$6.615 atento a se contará con un solo vehículo de más de 8 pasajeros sentados y que, cargado, excede el peso máximo de 5.000 kg. [conf. artículo 1 e inciso c) del artículo 2 de la Resolución 538 - E/2016].

---

<sup>50</sup> <https://www.cnrt.gob.ar/altas-y-bajas-del-parque-m%C3%B3vil>.

## 9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

### 9.1. Estimación de la demanda

Según la “Encuesta de Perfil Conyuntura Hotelera” realizada por la Municipalidad de San Carlos de Bariloche<sup>51</sup> se estima un aproximado de 690.000 turista anuales promedio.

De los cuales el 16% son extranjeros (tanto del resto del mundo como de países limítrofes).

Esto indica un total de 110.000 turistas extranjeros aproximadamente arribando a Bariloche por año:

Año 2016	Entradas Totales	Entradas Argentinos	Entradas Países Limitrofes	Entradas Resto del Mundo
Enero	88.415	76.779	6.031	5.605
Febrero	72.439	59.986	7.346	5.107
Marzo	44.774	37.388	2.701	4.685
Abril	25.078	21.252	1.924	1.902
Mayo	16.219	13.048	1.687	1.484
Junio	24.656	19.259	4.163	1.234
Julio	96.343	79.248	14.769	2.326
Agosto	86.782	71.864	12.791	2.127
Septiembre	72.466	63.566	6.910	1.990
Octubre	60.609	53.704	3.882	3.023
Noviembre	36.222	29.542	2.422	4.258
Diciembre	58.751	49.408	3.505	5.838
<b>Total 2016</b>	<b>682.754</b>	<b>575.044</b>	<b>68.131</b>	<b>39.579</b>

Fuente: Encuesta de Coyuntura Hotelera

Con un 3% de alcance (3200 aproximadamente) se logrará un 75% promedio de ocupación durante el primer año:

Año 1	Temporada alta	Temporada media	Temporada baja
Lugares disponibles de venta diarios	12	12	12
Porcentaje de ventas por día	80%	75%	60%

Variables	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Días de trabajo mensuales	31	28	31	30	31	30	31
Cantidad de Excursiones Vendidas	298	269	298	216	223	216	223

Variables	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Días de trabajo mensuales	31	30	31	30	31	365
Cantidad de Excursiones Vendidas	279	270	279	288	298	3156

Las tarifas RACK oscilarán entre los ARS 1502 y ARS 1204 sin IVA<sup>52</sup> incluido dependiendo la temporada. Las agencias mayoristas recibirán un 20% de margen sobre el precio RACK sin IVA.

<sup>51</sup> [http://www.bariloche.gov.ar/turismo\\_desarrollo.php?id\\_contenido=55](http://www.bariloche.gov.ar/turismo_desarrollo.php?id_contenido=55)

<sup>52</sup> Para este análisis, el precio se contempló sin IVA ya que la comisión a los operadores será del 20% sobre el valor neto de la excursión.

Para realizar la estimación de ingreso mensual se calculó un promedio de precio de venta entre las excursiones vendidas por canal propio y por operador.

El primer año el canal más fuerte será el de los operadores. A partir del tercer año se hará fuerte la imagen de la marca y uso de la *web* y *app* que ayudará a invertir el porcentaje por canal.

En temporada baja serán fuertes las campañas promocionales de beneficios para intermediarios para contar con el apoyo de los operadores para incentivar las ventas.

PRECIO VENTA y PORCENTAJE POR CANAL												
Temporada alta				Temporada Media				Temporada Baja				
	PROPIO		OPERADOR		PROPIO		OPERADOR		PROPIO		OPERADOR	
AÑO1	\$ 1.502	40%	\$ 1.202	60%	\$ 1.502	40%	\$ 1.202	60%	\$ 1.204	30%	\$ 903	70%
AÑO2	\$ 1.502	50%	\$ 1.202	50%	\$ 1.502	50%	\$ 1.202	50%	\$ 1.204	50%	\$ 903	50%
AÑO3	\$ 1.502	60%	\$ 1.202	40%	\$ 1.502	55%	\$ 1.202	45%	\$ 1.204	55%	\$ 903	45%
AÑO4	\$ 1.502	70%	\$ 1.202	30%	\$ 1.502	60%	\$ 1.202	40%	\$ 1.204	60%	\$ 903	40%

Los operadores reciben un 20% de comisión sobre el valor sin iva. Los precios NO incluyen IVA

Se contempló el 5% de over

## 9.2. Inversión inicial de la puesta en marcha

La inversión necesaria prevista será de ARS 2.731.287 contemplando la inversión del segundo año de la expansión de la flota al valor actual neto.

Se invertirá en dos etapas:

En la primer etapa se invertirán ARS 1.795.035 repartidos de la siguiente manera:

- Adquisición y habilitación del legajo: ARS 12.200

*Registro de Idóneo: ARS 400 Anual*

*Pago de Arancel: ARS 1.800 Único*

*Escribano Público: ARS 4.000 único pago*

*Seguro de Caución: ARS 5.000 anual (basado en el 10% del porcentaje del monto de garantía según el Fondo de Garantía)*

*Documentación Varios (planos, fotografías, fotocopias, formularios, Actas): ARS 1.000 único pago*

- Oficina, Acondicionamiento, Muebles y Equipamiento ARS 110.000

*Contrato: ARS 9.000 depósito y mes de anticipo.*

*Piso: ARS 5.000 colocación piso flotante.*

*Pintura: ARS 10.000 pintura y mano de obra*

*Muebles y equipamiento: ARS 85.000*

- Uniformes: ARS 8.000

- Adquisición y Habilitación de la camioneta: ARS 1.200.00

- Equipamiento informático, Marketing y Promoción: ARS 191.355

- Gastos Imprevistos: ARS 24.000 (Aproximadamente un 2% de la inversión calculada)

- Sueldos y Capacitación: ARS 249.480

En la segunda etapa se invertirán ARS 1.200.000 (con IVA incluido) para el segundo vehiculo..

Para calcular la inversión de la compra de la segunda camioneta se considero al valor actual neto (ARS 956.633):

$$\text{V.A.N Segunda Camioneta} = \left( \frac{\text{Valor de la Camioneta (ARS 1.200.000)}}{1 + \text{Tasa de Descuento (12\%)}} \right)^2$$

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4
Inversion	\$ 1.774.654		\$ 1.200.000		
Inversion Actualizada de la Camioneta	\$ 956.633				
<b>Total de Inversion</b>	<b>\$ 2.731.287</b>				

### 9.2.1 Presupuesto de Inversión

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub-Total	
<b>Activos Fijos</b>				<b>IVA</b>
Compra de Van y Habilitacion	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000,00	\$ 114.027
<b>Activos Corrientes</b>				
<b>Gastos Preoperativos</b>				<b>IVA</b>
Uniformes	8	\$ 1.000,00	\$ 8.000,00	\$ 1.388
Sistemas informáticos, MKT y Promoción	3	\$ 63.785,00	\$ 191.355,00	\$ 33.210
Honorarios	2	\$ 124.740,01	\$ 249.480,02	
Habilitaciones	1	\$ 12.200,00	\$ 12.200,00	
Oficina y Acondicionamiento	1	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 19.091
<b>SUB TOTAL</b>			<b>\$ 1.771.035</b>	
<b>Imprevistos (2%)</b>			<b>\$ 24.000,00</b>	
<b>TOTAL CON IVA INCLUIDO</b>			<b>\$ 1.795.035,02</b>	

INFLACION CONTEMPLADA 0%

### 9.2.3. Flujo de Caja

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4
<b>Ingresos por excursion Anual</b>		\$ 4.290.942	\$ 5.037.979	\$ 9.470.065	\$ 10.423.299
<b>Costos directos de excursion</b>					
Costos Variables		\$ 599.640	\$ 689.586	\$ 1.268.136	\$ 1.406.988
Costos Fijos		\$ 761.100	\$ 785.100	\$ 1.570.200	\$ 1.570.200
<b>Total Costos Directos</b>		<b>\$ 1.360.740</b>	<b>\$ 1.474.686</b>	<b>\$ 2.838.336</b>	<b>\$ 2.977.188</b>
<b>Utilidad Marginal</b>		<b>\$ 2.930.202</b>	<b>\$ 3.563.293</b>	<b>\$ 6.631.729</b>	<b>\$ 7.446.111</b>
<b>TOTAL DE UTILIDADES BRUTA</b>	\$ -	\$ 2.930.202	\$ 3.563.293	\$ 6.631.729	\$ 7.446.111
<b>Costos Indirectos</b>					
Impuestos Turisticos		\$ 8.115	\$ 8.115	\$ 14.730	\$ 14.730
Sueldo		\$ 1.936.020	\$ 1.944.355	\$ 2.393.992	\$ 2.409.772
Oficina		\$ 194.400	\$ 194.400	\$ 194.400	\$ 194.400
Papeleria		\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Publicidad y promocion		\$ 765.420,00	\$ 291.720,00	\$ 288.720,00	\$ 226.320,00
Tasa Municipal		\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Impuestos bancarios (3%)		\$ 87.906	\$ 106.899	\$ 198.952	\$ 223.383
Impuestos a los Ingresos Brutos (3% de los ingresos)		\$ 87.906	\$ 106.899	\$ 198.952	\$ 223.383
IVA				\$ 59.209	\$ 312.699
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>		<b>\$ 3.094.167</b>	<b>\$ 2.666.788</b>	<b>\$ 3.363.355</b>	<b>\$ 3.619.088</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMP. A LAS GCIA.</b>	\$ -	<b>\$ -163.965</b>	<b>\$ 896.506</b>	<b>\$ 3.268.374</b>	<b>\$ 3.827.023</b>
Impuestos a las ganancias			\$ 224.926	\$ 979.061	\$ 1.187.422
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>\$ -2.751.668</b>	<b>\$ -163.965</b>	<b>\$ 671.580</b>	<b>\$ 2.289.312</b>	<b>\$ 2.639.601</b>
<b>TASA DE DESCUENTO</b>		<b>12%</b>			
<b>VAN</b>		<b>\$ 944.317</b>			
<b>TIR</b>			<b>22%</b>		

El concepto de impuestos turísticos contempla las tasas e impuestos cobradas por entes turísticos: EMPROTUR, CNRT y Ministerio de Turismo. En el año 3, al contar con 2 camionetas, se duplican los gastos de CNRT.

Los sueldos corresponden el primer y segundo año a los empleados fijos y a los franqueos contratados por hora:

<b>Sueldos Franqueros</b>					
<b>Guía</b>			<b>Chofer</b>		
Cant Exc Ser	2		Horas Semar	16	
Valor Full Day	1275	Colegio de P	Valor HORA	250	
Pago Seman:	2550	<b>Total Anual</b>	Pago Seman:	4000	<b>Total Anual</b>
Mensual	10200	<b>122400</b>	Mensual	16000	<b>192000</b>
					<b>\$314.400,00</b>

Se invertirá agresivamente en marketing y promoción durante un año para posicionar el producto. Una vez que ya esté posicionado las estrategias de marketing disminuirán.

En la provincia de Rio Negro la tasa de Ingresos Brutos corresponde al 3%.

El IVA de la compra de las camionetas, corresponde al 10,5% al igual que la venta de los servicios.

Los primeros años el IVA queda a crédito, por eso no se contempla en el cashflow.

El segundo año aumenta mucho la utilidad debido a que la promoción y publicidad disminuyen considerablemente.

Al no contemplar la inflación se estima una tasa de descuento deseada del 12%.

Para el cálculo del impuesto a las ganancias se consideraron las amortizaciones sin IVA que se calcularon en el el estado económico-financiero en la hoja "Amortizaciones".

#### AMORTIZACION

	<b>Monto Total</b>	<b>Vida Util</b>	<b>Amortizacion Anual</b>
Mini Vans	\$ 1.085.972,85	5	\$ 217.194,57
Oficina	\$ 110.000,00	3	\$ 36.666,67
<b>Total Amortizacion Anual</b>			<b>\$ 253.861,24</b>

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Amortizaciones		\$ 253.861	\$ 253.861	\$ 471.056	\$ 434.389

A cada cervecería se le pagará un canon mensual de ARS 15.000 mensual, independientemente de la cantidad de clientes. Para negociar el canon, se destacará la promoción, público y posibles ventas insitu.

Frente a este escenario, se estima una Tasa Interna de Retorno de 22% y un Valor Neto Actual de ARS 944.317, contemplando la inversión de la camioneta comprada el segundo año al valor actual.

Recuperando la inversión al segundo año para poder expandir el negocio.



## 10. EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

---

### 10.1. Viabilidad Comercial

San Carlos de Bariloche, es una de las ciudades turísticas más importantes de la Patagonia. Su crecimiento constante y su importancia como centro de permanencia de la Comarca Andina hacen que sea una ciudad visitada tanto en invierno como el resto del año, teniendo un gran flujo de turistas nacionales y extranjeros. Esto hace que *#CervezasEnElCamino* sea ofrecido a un gran mercado potencial.

Además, el ser una opción innovadora, accesible y entretenida, sumado a la buena atención y la calidad de los servicios, generará intriga al mercado tentándose a vivir la experiencia de *#CervezasEnElCamino*.

### 10.2. Viabilidad Técnica

Son 593 guías de turismo habilitados por Parques Nacionales en Nahuel Huapi<sup>53</sup>, pero si se tiene en cuenta la temática específica de la excursión disminuye considerablemente el número. Para lograr la viabilidad técnica del proyecto, se dará vital importancia a las capacitaciones específicas del personal de la empresa.

### 10.3. Viabilidad Económica – Financiera

Si bien la inversión inicial es alta los números son muy favorables ya que se estima un recupero de la inversión dentro de los dos primeros años facilitando la expansión de la empresa.

Este proyecto demostró ser viable económica y financieramente con una estimación de una Tasa Interna de Retorno de 22% y un Valor Neto Actual de ARS 944.317, contemplando la inversión de la camioneta comprada el segundo año al valor actual.

Recuperando la inversión al segundo año para poder expandir el negocio.

### 10.4. Viabilidad Ambiental

Al contar con profesionales del turismo se asegurará la responsabilidad con el medio ambiente en todos los procesos generados por la empresa.

Además, los guías profesionales y habilitados por Parques Nacionales se aseguraran que los turistas cumplan con las regulaciones de cuidado del medio ambiente.

Los motores y combustible utilizados en nuestras mini van serán controlados constantemente para evitar la contaminación.

### 10.5. Viabilidad Social

La cultura e industria cervecera en Bariloche está en crecimiento, lo que genera mayor cantidad de puestos de trabajo en la ciudad.

---

<sup>53</sup> Registro Nacional de Prestadores turísticos. Administración de Parques Nacionales.

#CervezasEnElCamino ayudará y contribuirá con la Asociación de Cerveceros Artesanales, para hacer que esta temática se expanda aun más.

Si bien el proyecto no contará en principio con muchos empleados los contratos serán fijos y no temporales como en la mayoría de los casos, lo cual genera seguridad al empleado.

Con la visión de expansión se generará mayor cantidad de puestos de trabajo.

Un tema no menor, es el hecho de que en Bariloche según diarios locales<sup>54</sup> *“El 86% de los conductores que fueron controlados registró niveles de alcoholemia positivos”*. Por lo tanto, se contribuirá a disminuir la cantidad de accidentes por conductores alcoholizados en las rutas sinuosas de la ciudad.

---

54 “8 de cada 10 conductores, alcoholizados “ – Nota DeBariloche 24 de Abril 2017. Para más información <http://www.rionegro.com.ar/bariloche/8-de-cada-10-conductores-alcoholizados-CD2656774>

## 11. CONCLUSIÓN

---

Durante el desarrollo del presente trabajo se han detectado las fortalezas y las debilidades del proyecto; y las amenazas y oportunidades que presenta el mercado para poder implementarlo.

Se han considerado aspectos sociales, políticos, ambientales, comerciales y técnicos, destacando la tendencia del mercado y el crecimiento de la cultura cervecera en la Patagonia Argentina.

Frente a los inconvenientes que se presentaron, se desarrollaron estrategias que contribuyen a alcanzar los objetivos presentados.

Siendo positiva la viabilidad en todos los aspectos, se concluye en que el proyecto es factible y sumamente rentable.

## BIBLIOGRAFÍA

---

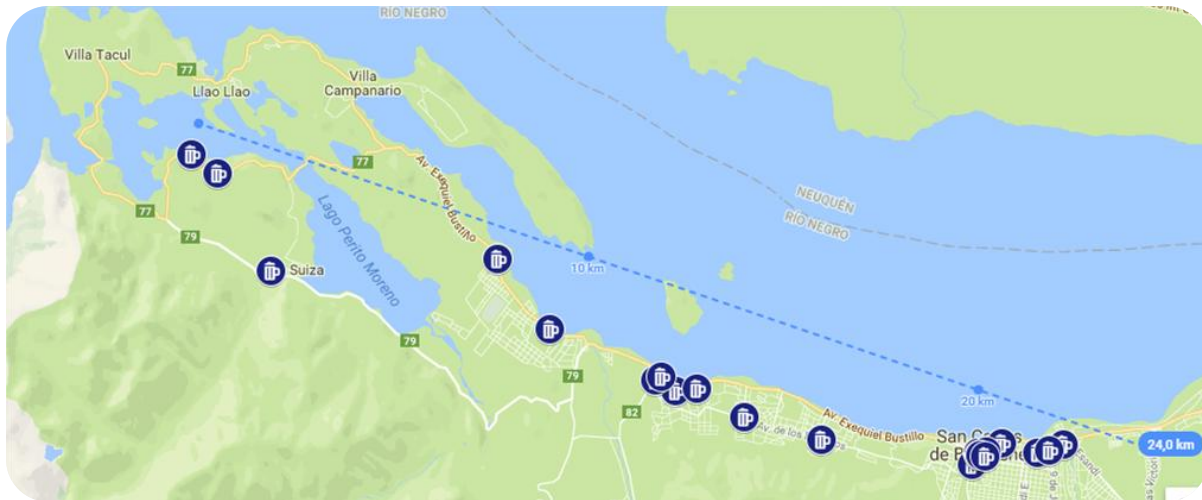
- INDEC (2010). Censo nacional de población, hogares y viviendas.
- Pantano, E. (2004). Turismo: Sistema de Estadísticas para San Carlos de Bariloche y la Provincia de Río Negro. Diagnóstico sobre la oferta y la demanda turística.
- Carta Orgánica de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche (2007) - Boletín Oficial 4484 - 25/01/2006
- Ordenanza N° 2275-CM-11 - Boletín Oficial Nro. 143- Publicado el 11-09-2015
- Sanchez, D. (2012). Barrios y áreas sociales de San Carlos de Bariloche: Análisis geográfico de una ciudad fragmentada. Departamento de Investigación Geográfica, CONICET.
- Biedma, J.M (1987). Crónica Histórica del lago Nahuel Huapi, Buenos Aires, Editorial del Nuevo Extremo
- Sassone Susana. María (1992). La Patagonia. Balance geográfico de los movimientos migratorios – Tomo 19. Anales de GÆA Sociedad Argentina de Estudios Geográficos.
- Ficha Provincial Rio Negro (2015). Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo.
- Boletín Demográfico. Edición especial. Urbanización y Evolución de la Población Urbana de América Latina.
- Ablin, Amalie (2014). El mercado de la cerveza. Recuperado de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza\\_03\\_2014\\_04Abr.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza_03_2014_04Abr.pdf)
- Zekaria, S. (2012). In Europe, a Taste Grows for Craft Beer en The Wall Street Journal - Recuperado <https://www.wsj.com/>
- Arias Martinez, P. (2017). Marketing y comercialización de Vinos. EAV, Buenos Aires.
- Madariaga (2007). Interacción entre ambiente y población en San Carlos de Bariloche.
- Municipalidad de S.C. Bariloche (2002). Datos Históricos de la Ciudad de S.C de Bariloche –Recuperado - <http://www.bariloche.gov.ar>
- MINTUR (2010). Dirección de Estudios de Mercado y Estadísticas.
- Matossian, B. (2007). Expansión urbana y conformación de barrios populares en San Carlos de Bariloche: el rol de las redes sociales de migrantes chilenos.
- Cine Independiente, Burj. C. (2008) Titulo “La cara oscura del Turismo”. España. - <https://lacaraoscuradelturismo.wordpress.com/ver-el-documental/>
- Municipalidad de S.C. de Bariloche (2015). Encuesta del Perfil y Gasto del Turista- Recuperado [http://www.bariloche.gov.ar/turismo\\_desarrollo.php?id\\_contenido=49](http://www.bariloche.gov.ar/turismo_desarrollo.php?id_contenido=49)

- Agencia Digital de Noticias (2016). Bariloche y El Bolsón, capital de la cerveza artesanal. Recuperado <https://www.adnrionegro.com.ar/2016/09/bariloche-y-el-bolson-capital-de-la-cerveza-artesanal/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017). Perfil Nacional Económico de Argentina <http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/>
- EMPROTUR (2016). Información General. Recuperado <http://www.barilocheturismo.gob.ar/>
- Parques Nacionales (2011). Información General. Recuperado <http://www.nahuelhuapi.gov.ar/>
- Vallmitjana, R. (2015). Historia Bariloche. Recueprado <http://hotelesdebariloche.com.ar/historia/>
- Bruzzone, R. (2016). Bariloche, Turismo Joven. Recuperado <http://www.ateba.com.ar/#quienes-somos>
- Burlon, G. (2015) Asociacion de Agencias de Viejaes y Turismo de Bariloche. Recueprado <http://aavytuba.com/>
- ATAP (2013). ¿Querés saber porque somos la capital nacional del turismo aventura?. Recuperado de <http://atap.org.ar/>
- ASEET (2010). El porqué y para qué de ASEET y FIASEET. Recuperado de <https://aseetpatagonia.wordpress.com/about/>
- Editorial Rio Negro S.A. (2010). Modificaron el Código de Edificación de Bariloche. Recuperado de <http://www.rionegro.com.ar>
- Diario el Cordillerano (2017). Presentan Evento “Bariloche: Ciencia y Cerveza”. Recuperado de <http://www.elcordillerano.com.ar>
- Manzoni, C. 2017, Febrero 03. – El Boom de la Cerveza Artesanal. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1981717-por-que-las-cervezas-artesanales-se-convirtieron-en-un-boom-de-ventas>
- EMPROTUR (2016). Gastronomía en Bariloche. Recuperado de <http://www.barilocheturismo.gob.ar/es/buscar-cerveceria>
- Diario Clarin (2016). Bariloche, el mejor lugar para saborear una “pinta” de cerveza artesanal. Recuperado de [https://www.clarin.com/todoviajes/destinos/argentina/bariloche-mejor-lugar-saborear-pinta\\_0\\_BJqDwCY5.html](https://www.clarin.com/todoviajes/destinos/argentina/bariloche-mejor-lugar-saborear-pinta_0_BJqDwCY5.html)
- Bosch, J.L (2004) Problemas que Inciden en la construcción de la imagen de San Carlos de Bariloche como Destino Turístico. Tesis de Pregrado. Universidad del Comahue.
- Fernandez, O. (2016), Recorrimos cuatro barse de cerveza artesanal en Bariloche. Recuperado de <http://nomadicos.com/cuatro-bares-de-cerveza-artesanal-en-bariloche/>
- Resoluciones (2016). Concejo Municipal de San Carlos de Bariloche. Recuperado de <http://www.concejobariloche.gov.ar/index.php/documentacion-concejo/resoluciones>

- CNRT (2016). Instructivos y Formularios, Turismo. Recuperado de <https://www.cnrt.gob.ar/content/tramites/instructivos/turismo>
- Rosso, F. (2017) Dueño y Maestro Cervecerero de Cava Clandestina. Entrevista personal.
- Ferrari, B. (2015), Maestro Cervecerero. Recueprado de <http://salpimenta.com.ar/bruno-ferrari-maestro-cervecerero/>
- Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia de Río Negro.
- Observatorio Vitivinícola Argentino (2013). Tendencias Globales en el Consumo de Bebidas Alcohólicas. Recuperado de <http://observatoriova.com/2013/09/tendencias-globales-en-el-consumo-de-bebidas-alcoholicas/>
- Observatorio Vitivinícola Argentino (2013). Diagnostico de los consumidores argentinos de bebidas. Recuperado de <http://observatoriova.com/2016/11/diagnostico-de-los-consumidores-argentinos-de-bebidas/>
- INVAP (2013). Perfil de La Empresa. Recuperado de <http://www.invap.com.ar/es/la-empresa/acerca-de-invap/prefil-de-la-empresa.html>
- <http://www.groovybrussels.com/brussels-beer-and-brewery-tour>
- <http://www.craftbeertours.co.nz/>
- <http://alternativeberlin.com/tours/craft-beer-tour/>
- <https://www.facebook.com/beertourbariloche/>
- Blog Andrés Ceballos, Consultor de Marketing estratégico. <http://conexionmanews.blogspot.com.ar/>
- Euromonitor International (2013).
- Ley N° 18.829 (1970) “Agentes de Viaje, Su reglamentación”
- Presidencia de la Nación (2013). Anuario Estadístico de Turismo
- Lic. Cataldi, P. Asesora Eminent Banco Galicia. Entrevista Personal
- Dr. Geremia, F. (2017) Abogado Gobierno de la Ciudad. Entrevista personal.
- Ford Transit Wagon - <https://es.ford.com/trucks/transit-passenger-van-wagon/2017/gallery/>
- Ellecktra - <http://www.ellecktra.com/>
- Consult- AR - <http://consult-ar.info/>
- Thinking Brands - <http://www.thinking-brands.com/>
- Bme Diseño - <http://www.bmediseno.com/>
- Taurus Zone - <http://www.tauruszone.com/>
- Código Civil y comercial (2015)
- Convenio Colectivo de Trabajo 547/2008 y Acuerdo Mayo 2017
- Presupuesto de AlbaCaucion
- Presupuesto de La Segunda.

## ANEXOS

### ANEXO 1: MAPA CERVECERO



Ingresa al siguiente link para ver en detalle el mapa:

<https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1dmDtQjHDcPoOnDrf08-ZtdjvXVs&hl=es&ll=-41.07641993811003%2C-71.42245393349612&z=12>

### ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA CONSUMO BEBIDAS ALCOHOLICAS

Análisis de situación actitudinal del consumo de la cerveza

1. Sexo \* Mujer - Hombre
2. Edad \* Entre 18 - 24 años/ Entre 25 - 35 años / Entre 36 - 50 años/ Más de 50 años
3. Consume bebidas alcohólicas \* Sí - No
4. Con qué frecuencia consume bebidas alcohólicas? \*
5. Qué tipo de bebidas alcohólicas suele consumir con mayor frecuencia?  
Fernet/ Destilados/ Vinos o Espumantes/Licores/Cervezas
6. Qué tipo de cervezas consume con mayor frecuencia? \*  
Artesanales / Comerciales
7. Qué tipo de cervezas prefiere? \*  
Artesanales / Comerciales
8. Participa de eventos relacionados con el consumo y aprendizaje del mundo de las bebidas alcohólicas? \* *Por ejemplo: degustaciones o catas, ferias gastronómicas, visitas a bodegas o establecimientos relacionados con los procesos de las bebidas*  
No - Sí
9. Qué interés le genera el proceso y elaboración de bebidas alcohólicas? \*  
Nada 0 1 2 3 4 5 Sumamente Intersado

### ANEXO 3: ENCUESTA DE SATIFACCION

1. ¿Cómo conoció a #CervezasEnElCamino?

- TV
- Internet
- Prensa o revistas
- Amigos, colegas o contactos
- Otro:

2. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con #CervezasEnElCamino en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de #CervezasEnElCamino:

	1	2	3	4	5	N/A
Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los servicios ofrecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chofer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Recomendaría usted a #CervezasEnElCamino?

- Sí     No

5. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a #CervezasEnElCamino sobre el servicio que proporciona?