



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

## **Plan de negocios Beer Green**

Autor

Pons Manuel

29.600

[manuel.pons@fce.uncu.edu.ar](mailto:manuel.pons@fce.uncu.edu.ar)

Director

Maddio Gustavo

Mendoza, 2022



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

El presente trabajo busca elaborar un plan de negocios para la marca Beer Green, emprendimiento mendocino creado por Manuel Pons, que lleva a cabo la comercialización de cerveza en eventos y, por otro lado, el diseño, la producción y la comercialización de productos a través de la reutilización de bolsas de maltas que desechan las cervecerías artesanales de Mendoza. Los objetivos de su realización son: analizar las necesidades actuales del mercado mendocino, elaborar un análisis financiero y económico para tomar decisiones, generar un plan de negocios que permita alcanzar óptimos resultados y desarrollar nuevas unidades de negocio a través de un crecimiento sostenible. Para lograr la realización del plan de negocio, se iniciará con los conceptos teóricos básicos, y se continuará con la aplicación práctica de los conceptos en Beer Green. Las herramientas planteadas en el trabajo, aportadas por la bibliografía consultada, serán desarrolladas y explicadas de forma exhaustiva para que puedan ser aplicadas fácilmente por terceros. Identidad del emprendedor, análisis FODA, segmentación de mercado, identificación de mercados meta, estrategias de posicionamiento, marketing mix y evaluación financiera son algunas de las herramientas que se utilizarán. Por último, se procederá con el desarrollo de cada capítulo del plan de negocio, los cuales son: resumen ejecutivo, la idea empresarial, análisis del mercado, análisis del entorno, plan de marketing, plan de operaciones y plan financiero y por último, las conclusiones sobre el trabajo realizado.

Palabras clave: Plan de negocios, responsabilidad social empresaria, emprendedurismo



## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1. TÍTULO DEL TRABAJO .....	8
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
3. HIPÓTESIS .....	9
4. PREGUNTAS DE FORMULACIÓN.....	9
5. OBJETIVOS .....	10
6. ALCANCE.....	10
7. MARCO TEÓRICO.....	10
8. FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	11
<b>PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
DEFINICIONES.....	13
1. CERVEZA .....	13
1.1 LA CERVEZA Y SU HISTORIA.....	13
1.2 INGREDIENTES DE LA CERVEZA .....	15
1.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	21
1.4 CONCURSOS .....	26
1.5 PREMIOS DE 23 RÍOS CRAFT BEER.....	26
1.6 MERCADO CERVECERO ARTESANAL DE MENDOZA .....	28
1.7 MERCADO CERVECERO ARTESANAL DE ARGENTINA .....	30
1.8 MERCADO CERVECERO INDUSTRIAL .....	31



2.	MODA.....	33
2.1	ACCESORIOS Y COMPLEMENTOS .....	34
3.	GENERACIONES .....	35
3.1.	GENERACIÓN SILENCIOSA .....	36
3.2.	BABY BOOMERS.....	36
3.3.	GENERACIÓN “X” .....	36
3.4.	GENERACION “Y” – MILENNIALS - .....	37
3.5.	GENERACIÓN “Z” – CENTENNIALS - .....	37
3.6.	GENERACIÓN “APLHA” .....	37
4.	E-COMMERCE.....	38
4.1	TIPOS DE E-COMMERCE .....	40
5.	REDES SOCIALES .....	41
5.1	TOP 10 CANTIDAD DE USUARIOS .....	42
6.	EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO .....	50
6.1	¿QUÉ ES UNA EMPRESA DE TRIPLE IMPACTO? .....	50
6.2	LOS 3 PILARES.....	51
6.3	TIPOS DE MODELOS ECONÓMICOS.....	53
7.	ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIO.....	56
7.1	RESUMEN EJECUTIVO.....	57
7.2	DESCRIPCIÓN Y VISIÓN DEL NEGOCIO .....	58
7.3	ANÁLISIS DE MERCADO .....	61



7.4	ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	66
7.5	PLAN DE MARKETING .....	73
7.6	PLAN DE OPERACIONES Y DESARROLLO .....	77
7.7	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....	77
7.8	APÉNDICE .....	78
<b>SEGUNDA PARTE: ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS .....</b>		<b>79</b>
1.	RESUMEN EJECUTIVO .....	79
2.	LA IDEA EMPRESARIAL .....	81
2.1	INICIO DEL PROYECTO .....	81
2.2	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA .....	84
2.3	PRODUCTOS DE LA MARCA .....	86
2.4	LAS BASES DEL NEGOCIO .....	91
3.	ANÁLISIS DE MERCADO .....	92
3.1	SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	92
3.2	DETERMINACIÓN DEL MERCADO META .....	95
3.3	POSICIONAMIENTO .....	95
3.4	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL .....	96
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	97
4.1	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO SEGÚN PORTER .....	97
4.2	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PEST .....	103
4.3	ANÁLISIS FODA .....	108



5.	PLAN DE MARKETING .....	110
5.1	PRODUCTO .....	110
5.2	PRECIO .....	113
5.3	PLAZA.....	114
5.4	PROMOCIÓN.....	115
6.	PLAN DE OPERACIONES.....	116
6.1	TIPO DE SOCIEDAD .....	116
6.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	119
6.3	ACTIVIDADES OPERATIVAS.....	121
6.4	RECURSOS HUMANOS.....	123
6.5	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	125
6.6	INSUMOS Y MATERIALES.....	129
6.7	INSTALACIONES E INVERSIÓN NECESARIA .....	129
7.	PLAN FINANCIERO .....	131
7.1	VENTAS.....	131
7.2	COSTOS FIJOS .....	132
7.3	COSTOS VARIABLES .....	133
7.4	CAPITAL DE TRABAJO .....	134
7.5	FLUJO DE FONDOS.....	135
	<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>140</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>143</b>



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>147</b>
<b>SIGLAS.....</b>	<b>150</b>



## INTRODUCCIÓN

### 1. TÍTULO DEL TRABAJO

Plan de negocios Beer Green

### 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Beer Green es un emprendimiento mendocino que nace en Agosto de 2021 creado por Manuel Pons. La marca nace con el objetivo de brindarle a sus clientes una experiencia gratificante en sus eventos a través del alquiler de choperas de cerveza artesanal con un enfoque sustentable. En 2022, Beer Green comienza a diseñar mochilas, riñoneras y artículos de moda con tela de arpillera, obtenida de las bolsas de malta que son desechadas por la industria cervecera.

Por el momento la marca brinda el servicio de alquiler de choperas para cualquier tipo de evento y en menor medida, el asesoramiento y capacitación a bares y equipos de trabajo para mejorar sus resultados. En los últimos meses, también se comenzaron a comercializar los productos relacionados con la industria textil, anteriormente nombrados. Por lo cual, la marca posee dos unidades de negocios.

La cerveza que utiliza Beer Green es de la fábrica 23 Ríos, Todas sus cervezas están premiadas a nivel nacional y/o internacional lo que provoca una gran satisfacción en los consumidores. Las bolsas de malta que se utilizan para la confección de las mochilas son recolectadas, en su mayoría, por la misma fábrica cervecera.

El sector de la moda es muy amplio y profundo. Existen infinidad de marcas, tanto mayoristas como minoristas. La marca por el momento se enfocará en el diseño, producción y comercialización de artículos relacionados como bolsos, mochilas, bandoleras, materos, etc. Las barreras de ingreso al sector son bajas debido a que no se requiere una inversión alta, ni equipos o máquinas sofisticadas para la producción de estos productos artesanales.



El e-commerce es un punto fuerte a explotar debido a que puede ser un motor de venta muy grande, poco costoso y con un alcance provincial, nacional y por qué no en un futuro, internacional.

Con este emprendimiento, se busca comercializar accesorios de moda, de confección artesanal, donde cada uno es único y diferente a los demás, dándole una gran personalidad e importancia a cada producto y cliente; y donde se busca lograr un enfoque sustentable en todos los procesos de la marca para poder ser una empresa de triple impacto.

La realidad plantea la necesidad de desarrollar un Plan de Negocios para Beer Green que le pueda proporcionar estabilidad tanto en la actualidad como a lo largo del tiempo. Por lo que se elaborarán objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo, se realizará un análisis interno y externo, estrategias comerciales, entre otras.

### 3. HIPÓTESIS

En el marco económico y social que presenta la ciudad de Mendoza, en el cual vemos una alta oferta de artículos de moda de toda índole, al igual que la demanda de los mismos, presentamos el supuesto de que la creación de la marca Beer Green con la explotación en el Gran Mendoza para el disfrute de sus habitantes, debería ser rentable y con la posibilidad de expansión a nuevas unidades de negocios.

### 4. PREGUNTAS DE FORMULACIÓN

- Principal: ¿Cómo se realizaría un Plan de Negocios para Beer Green?
- Específica 1: ¿Cómo es el sector en el que se encuentra la marca tanto a nivel provincial como nacional?
- Específica 2: ¿Cuál es el valor empresarial de la marca?
- Específica 3: ¿Cuáles son las Fortalezas y debilidades de la organización?
- Específica 4: ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades de la organización?



- Específica 5: ¿Cuál es la estrategia de negocio que debería utilizar la empresa?
- Específica 6: ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento que debería utilizar la empresa?
- Específica 7: ¿Cuál es la estrategia de crecimiento que debería utilizar la empresa?
- Específica 8: ¿Cuál es la estrategia funcional que debería utilizar la empresa?
- Específica 9: ¿Cuál es la estrategia organizacional que debería utilizar la empresa?

## 5. OBJETIVOS

- OBJETIVO GENERAL: “ Desarrollar un Plan de Negocios de Beer Green que permita la sostenibilidad y expansión de la empresa a través del tiempo con la explotación de su negocio a través de la apertura de nuevos modelos de negocios”.
- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:
  - Analizar las necesidades actuales del mercado mendocino.
  - Elaborar un análisis financiero y económico para tomar decisiones.
  - Generar un plan de negocios que permita alcanzar óptimos resultados.
  - Desarrollar nuevas unidades de negocios

## 6. ALCANCE

Esta investigación se realiza en base al estudio de una organización en particular; la misma es excluyente para las demás organizaciones del sector. A su vez, se construye para una etapa de vida específica de la misma.

## 7. MARCO TEÓRICO

Un plan de negocios es una hoja de ruta que permite abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro, y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular



de ese negocio; ya sea que se de una empresa nueva, una expansión de una firma existente, una escisión de una corporación matriz, o incluso un proyecto dentro de una organización establecida.

Un plan de negocio es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias que utilizar. Consiste en redactar, con método y orden, los pensamientos que tiene en mente. Mediante el plan de negocio se evalúa la calidad del negocio en sí. En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al incidir sobre ésta de una determinada manera, se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha. Para llevar a cabo este proyecto es indispensable realizar un plan de negocios de manera de minimizar el margen de error, sabiendo que pasos dar a medida que avanzamos en el proyecto y estableciendo planes de contingencia en caso de que eventos tanto internos como externos afecten el resultado deseado. Es necesario definir el segmento de mercado a quienes estaremos dirigidos y serán nuestros clientes habituales. La manera de llegar a ese segmento se basará en puntos clave como ubicación del local, estrategias de marketing y calidad de los productos ofrecidos.

## **8. FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

La metodología de trabajo a implementar comenzará con el estudio del mercado, oferta, demanda y potenciales productos a ofrecer. En base a los datos obtenidos se analizará si será exitoso el plan de negocios. Se estudiará la evolución del proyecto, analizando su continuidad en base no solo a los resultados del mismo sino también a la proyección esperada.

Las fuentes primarias de la investigación estarán basadas en entrevistas y cuestionarios a miembros de la organización, entrevistas a personas especializadas en el sector de negocio y observación directa a los anteriores mencionados.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Las fuentes secundarias estarán dadas por publicaciones en web, noticias relacionadas y artículos de interés.



## PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

### DEFINICIONES

En el desarrollo de este trabajo se hace necesario definir algunos conceptos relevantes con la temática a tratar. Para llevarlo a cabo se recurrió a diversas fuentes, siendo las definiciones las siguientes:

#### 1. CERVEZA

##### 1.1 LA CERVEZA Y SU HISTORIA

La cerveza es una bebida alcohólica hecha con granos germinados de cebada u otros cereales fermentados en agua, y aromatizada con lúpulo, boj, casia, etc.

Su origen data de 4 mil a.C, en la zona de la Mesopotamia del Oriente Medio, hace más de siete mil años. La evidencia más antigua es una tablilla en la que se observan varias personas tomando cerveza de un mismo recipiente. Los babilonios heredaron de ellos las tareas del cultivo de la tierra y la elaboración de cerveza en una tabla de arcilla, la cual explica su fórmula de elaboración.

La primera receta conocida se encuentra en el Código de Hamurabi. En el Museo Británico se encuentran dos piedras grabadas con más de 5.000 años de antigüedad donde se puede ver una ofrenda de cerveza a la diosa Nin-Harra. Se trata del Monumento Azul.



### Origen de la cerveza



*Imagen 1: Origen de la cerveza. Fuente: Internet, imágenes.*

Al mismo tiempo, los egipcios también bebían un licor a base de cebada que llamaban “zytum”. Esta bebida era aromatizada en ocasiones con miel, dátiles, canela, etc. Se sabe que los trabajadores de las pirámides cobraban parte de sus salarios en cerveza. Recibían entre cuatro y seis litros de cerveza al día. Los egipcios exportaron la cerveza a los griegos, quienes a su vez la exportaron a los romanos y éstos a los galos y germánicos. Sin embargo, los romanos no estaban muy interesados en este licor. Lo consideraban una bebida inferior, ya que ellos daban muchísima más importancia al vino.

Fueron los galos y germánicos quienes empezaron a elaborar la cerveza con malta de cebada y avena. Para dar aroma usaban el comino. En honor al Dios Ceres, Dios de la agricultura, los galos dan al licor que elaboraban el nombre de “cerevisa”. De ahí el nombre de origen latino de “cerveza” que nosotros conocemos.

Durante la Edad Media fueron las Abadías de Centro Europa las guardianas de la cerveza, mejorando la calidad de las recetas. Los monjes guardaron celosamente sus recetas y lograron mejorar el aspecto, el aroma y el sabor de las cervezas que elaboraban.



Hacia el Siglo XV se empieza a utilizar el lúpulo como aromatizante. Pronto se dieron cuenta que la cerveza a la que se le añadía lúpulo se conservaba durante mucho más tiempo. Sin querer habían encontrado un conservante natural debido a las propiedades antisépticas que posee.

La cerveza se popularizó tanto en algunos países que pronto se crearon leyes para su regulación. El 23 de abril de 1516 el Emperador Guillermo IV de Babiera decreta la Ley de Pureza donde decreta que la cerveza solamente se debía elaborar a partir de tres ingredientes: agua, malta de cebada y lúpulo. Evidentemente aún no se conocía el ingrediente fundamental, el cual había estado desde el origen de la cerveza y que es el que realmente elabora la cerveza. Nos referimos a la levadura.

Es en el siglo XVIII cuando la cerveza consigue su gran expansión, cerveceros bávaros almacenaban sus cervezas en sótanos, y cuevas a los que llaman Lagern (almacén) donde dejaban que su cerveza madurara lentamente con el frío a temperaturas constantes, normalmente entre 8 y 10 grados. Utilizaban levaduras de baja fermentación.

La cerveza se comenzó a industrializar a finales del siglo XIX. Los principales centros productores en Europa eran Burton-on-Trent en Inglaterra, München en Alemania y Pilsen en Bohemia. Cada uno de ellos tenía un estilo propio de elaboración de cerveza.

Es en el Siglo XX cuando la cerveza nace con una vocación global de ser industrializada. Aparecen las grandes compañías cerveceras que fagocitan a las pequeñas industrias artesanales.

En el Siglo XXI parece que se está invirtiendo un poco esa tendencia, y asistimos a un florecimiento de la pequeña industria cervecera con carácter artesano que da a la cerveza un toque de calidad y exclusividad que había perdido.

## **1.2 INGREDIENTES DE LA CERVEZA**

Los ingredientes que se encuentran en todas las cervezas son: agua, malta, lúpulo y levadura. A continuación, se detallará cada uno de ellos.



### Ingredientes de la cerveza



*Imagen 2: Ingredientes de la cerveza. Fuente: Internet, imágenes.*

- **Agua**

Es el 90-95% de la cerveza, por lo tanto, su materia prima más importante. Es de vital importancia que el agua utilizada para elaborar cerveza, además de ser potable, contenga la cantidad adecuada de sales disueltas para cada receta. Si se quiere obtener un producto de alta calidad, ésta debe filtrarse a través de un filtro de ósmosis inversa. Como resultado, se obtiene agua de máxima pureza, sin cloro, muy bajo contenido en sales y una carga mínima de sólidos en suspensión. Luego de tal proceso, el agua queda en un estado neutro, para luego ser manipulada a través de un agregado de sales minerales, dependiendo del tipo de estilo y la receta elegida.

Si se trabaja con agua de mala calidad se pueden alcanzar diversos defectos en el producto final. Tales como gusto no agradable, remedio, podrido, astringencia elevada, amargor no fino, entre otros.

- **Malta**

Es llamada “el alma de la cerveza”. La malta es básicamente el resultado de someter a la semilla de cereal (cebada principalmente) a un proceso de germinación, y posterior interrupción de su desarrollo aplicando un cuidadoso secado.



Este proceso dispone las reservas energéticas que tiene la semilla, para que puedan ser utilizadas en el proceso cervecero. El malteado activa las enzimas diastáticas, que se encargan posteriormente de convertir los almidones de los granos en azúcares fermentables. Asimismo, el proceso le da a los granos el color y el aroma característicos que después contribuyen al carácter final de la cerveza. Para el proceso de malteado, únicamente se seleccionan los granos de la más alta calidad. Esta selección depende, entre otras cosas, de un contenido de almidón alto, del tamaño uniforme del grano, el bajo contenido de nitrógeno y el alto poder diastático. Este último término hace referencia a la habilidad de los granos para descomponer las complejas moléculas de almidón en simples azúcares para elaborar cerveza, y depende de la cantidad de enzimas diastáticas que contiene el grano.

Cada receta utiliza básicamente dos tipos de malta, las maltas bases y las especiales (caramel y/o tostadas o torrefactas). A continuación se detallaran cada una de éstas.

- **Maltas base.** Son las maltas más claras de todas las que se utilizan para la elaboración de cerveza, debido a las bajas temperaturas y la corta duración del horneado. Mientras que los horneados a temperaturas elevadas destrozán los almidones de los granos y desvirtúan las enzimas diastáticas, el horneado a temperaturas inferiores permite a las maltas base retener la mayor parte de los azúcares potenciales, así como contener el mayor poder diastático de todas las maltas. En definitiva, las maltas base contienen grandes cantidades de azúcares fermentables, a la vez que son capaces de transformar no sólo sus propios almidones, sino también los de aquellas maltas con menor poder diastático. Por esta razón, las maltas base se utilizan en cualquier receta y en gran cantidad (normalmente al menos el 85% de las maltas de una cerveza son base). A raíz del alto contenido enzimático de estos granos, las maltas base siempre provienen de la cebada o el trigo. Algunas de las más conocidas son: Pilsen, Pale Ale, Munich o Viena. Las dos últimas se hornean a temperaturas ligeramente más altas (para así obtener un sabor más tostado y un color oscuro). Sin embargo, estas cuatro maltas y, en general, todas las maltas base, se caracterizan por aportar una dulzura suave, con reminiscencias a grano, a la cerveza. Algunos estilos que por tradición solo contienen maltas base son Pilsen, Munich Dunkel y Cream Ale.



- **Maltas Caramel:** Estas maltas también reciben el nombre de Cristal (de acuerdo con los ingleses). Los americanos, sin embargo, las denominan Caramel. Para crear maltas Caramel la malta verde no se seca, sino que pasa directamente a un tostador al finalizar la germinación. En este tostador, los granos se calientan a una temperatura de 65-70°C, con la finalidad de activar las enzimas diastáticas. Estas enzimas, a su vez, transforman los almidones en azúcares contenidos en el centro del grano, en un estado semilíquido. Posteriormente, los granos se tuestan a temperaturas de entre 100 y 160°C, en función del color y el sabor que se desee. Sin embargo, este proceso provoca tanto la caramelización de los azúcares a formas no tan fácilmente fermentables, como la oscuridad de los granos por reacción Maillard. De entre las maltas Cristal, las más oscuras otorgan a la cerveza sabores a tofe, azúcar quemado y pasa, mientras que las ligeramente más claras le dan reminiscencias a miel y a caramelo. El color de la malta se mide con los grados Lovibond, nombre que proviene del inventor de este método de medición, originariamente creado para medir el color de la cerveza. De acuerdo con este método, los números más bajos hacen referencia a maltas más claras, mientras que los números elevados designan a las más oscuras. De forma general, las maltas Caramel suelen rondar entre los 10 y los 120° L, aunque algunas pueden llegar a 150°L.
- **Maltas tostadas/torrefactas:** Las maltas tostadas se elaboran a partir de hornear maltas base totalmente secas, a temperaturas superiores a 170°C. Cuanto más alta es la temperatura, más se incrementa la reacción Maillard en detrimento de la caramelización, dando a los granos colores de oscuridad entre media y total, con sabores que recuerdan al mismo tostado, a la nuez o a la galleta. Algunos ejemplos de este tipo de malta son las Brown, las Amber o las Aromatic, y se utilizan para elaborar cervezas como las Brown Ales. Asimismo, también se usan para definir el carácter de las Bock y las American Pale Ales. Para elaborar cervezas Porter o Stout, hay maltas totalmente oscuras, con sabores muy potentes, que aportan el color negro y el sabor torrefacto. Para obtener estas maltas, primeramente, la malta verde se seca al horno a unos 70°C de temperatura y con niveles bajos de humedad. Una vez secados los granos, la temperatura se eleva poco a poco a entre 215 y 250°C. Aunque este proceso genera cierta caramelización, la mayor parte del color y el sabor provienen de la reacción Maillard. A esa



temperatura, de hecho, los granos incluso pueden incendiarse. Para evitarlo, se espolvorean sutilmente con agua. Esas temperaturas ofrecen a la malta un sabor intenso a chocolate, café o torrefacto. Además, debido a su intensidad, se suele usar un porcentaje bajo a la hora de elaborar cerveza (entre un 3 y un 5%). En las Stout, sin embargo, se pueden usar cantidades más elevadas. De lo contrario, también se usan cantidades inferiores si se quiere dar a la cerveza un color más oscuro, sin influir apenas en el sabor. Aparte de las Stout y las Porter, también podemos encontrar pequeñas cantidades de maltas torrefactas en las Scottish Ales y las Brown Ales.

- **Lúpulo**

El lúpulo (*Humulus lupulus*) es una planta trepadora que se da muy bien en regiones entre los paralelos 35 y 50, y llega a ascender unos 6 metros durante su fase de crecimiento vegetal. El cervecero solamente emplea las flores o conos de la hembra de esta planta dioica. Ahí se concentra el amargor, y la gran variedad de aromas que puede aportar esta maravillosa flor. Es un ingrediente esencial para la cerveza y posee, además, varias propiedades. De sus flores convenientemente secadas, se extrae la lupulina, un elemento que aporta el sabor amargo y el aroma característicos de la cerveza. Además, el lúpulo hace que la espuma de la cerveza sea más estable, ayuda a conservar su frescor y le confiere otras propiedades. Aunque se supone que se empezó a usar para la elaboración de la cerveza en el siglo VIII, no hay documentación de su utilización hasta el año 868, cuando se utiliza en la fabricación de cerveza de la Abadía de Lobbes (Bélgica) por razones de higiene y conservación.

Existen 3 clases de lúpulos: los lúpulos amargos, los aromáticos y los mixtos. Los primeros hacen referencia a la sensación de amargor que se percibe al momento de tomar una cerveza. Existe un índice que representa esta percepción denominado IBU (international Bitterness Units). Los segundos, se enfocan en los aromas que se sienten a través del olfato. Sus perfiles aromáticos van desde frutales como pera, durazno, melón, mandarina, florales como jazmín, rosas, especiados como curry, mostaza, resinosos, pino, madera, entre otros.



Sus aromas y características dependen en gran medida de la región en la que se cultivan, Argentina, EEUU, República Checa, Bélgica, Alemania, entre otros.

- **Levadura**

La levadura es un ser vivo, un hongo unicelular capaz de sobrevivir en presencia y ausencia de oxígeno. El nombre científico de esta especie es *Saccharomyces Cerevisie*. Su nombre significa hongo del azúcar. La levadura es la encargada de transformar el almidón que se extrae de los granos de malta en alcohol y dióxido de carbono. Por ende, durante el proceso productivo se tiene que hacer todo lo posible para que la levadura tenga un ciclo de vida sin carencias, y en condiciones óptimas.

Dependiendo del tipo de levadura, así como de la temperatura, y su comportamiento, las cervezas se puede dividir en tres grandes familias: las de alta fermentación, conocidas como “Ale”; las de baja fermentación, conocidas como “Lager”, y las de fermentación espontánea, conocidas como “lámbicas”.

La familia de las Ale se caracteriza por la temperatura a la que se fermenta el mosto, que puede oscilar entre los 18-21°C, pero pueden trabajar desde los 3°C. Las cervezas que pertenecen a esta familia también suelen ser llamadas de “alta fermentación”, y esto se debe a que las bacterias de la levadura tienden a hacer su trabajo muy cerca de la superficie de los tanques de fermentación.

Por otro lado, la familia de las Lager fermentan el mosto a una temperatura que puede fluctuar entre los 7-13°C, pero pueden trabajar desde los 3°C. Se les llama de “baja fermentación” debido a que las bacterias de la levadura tienden a descender al fondo de los tanques para hacer su trabajo. Otra de las diferencias de esta familia es que tras finalizar su primera fermentación, en ocasiones tienden a ser almacenadas en tanques de maduración que suelen estar a 0 °C, en donde suelen reposar por semanas.

Por último, la familia de fermentación espontánea, como su nombre lo describe, se trata de aquellas cervezas que se fermentan de manera natural. No se le agregan levaduras directamente, ya que se confía en las levaduras que se encuentran en el medio ambiente, por eso mismo, pueden tardar meses o inclusive



años en fermentar. A estas cervezas también se les conoce como lámbicas, y esto se debe a que su lugar de origen es la región de Lembeek en Bélgica, en donde nació este proceso.

- **Otros**

Además de los ya nombrados anteriormente, a las cervezas se les pueden agregar otros ingredientes característicos de cada estilo como por ejemplo miel, avena, chocolate, café, terpenos de marihuana, frutas, verduras, especias, entre otros. Además, existen infinidad de cervezas que no pertenecen a ningún estilo debido a que no entran en los rasgos de los mismos o utilizan otros tipos de ingredientes que no son los utilizados según los libros.

### 1.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso productivo de la cerveza es un proceso biotecnológico, y se divide básicamente en 3 bloques. A continuación se los nombrará y detallará.

- Bloque caliente (o cocción)
- Bloque frío (fermentación, maduración, filtración)
- Envasado (o fraccionamiento)



### Proceso productivo de la cerveza



Imagen 3: Proceso productivo de la cerveza. Fuente: Internet, imágenes.

- **BLOQUE CALIENTE**

Comienza con la preparación y hervido del agua. El agua que se utiliza es previamente filtrada a través de un filtro de osmosis inversa. La función del filtro es dejar el agua neutra (ph neutro) y eliminar sales, para poder llevarla, posteriormente, a los valores deseados. Como ya se dijo anteriormente, el agua es más del 90% de la cerveza por lo que es clave poder controlar este producto. El agua de Mendoza además es demasiada dura, ya que posee una gran carga salina. Las fábricas que posean filtros de agua tienen una ventaja competitiva frente a sus pares, ya que, son contadas con los dedos de una mano, las cervecerías que poseen este artefacto.

El filtro de osmosis te da la posibilidad de imitar el agua de los países o regiones de origen de determinado estilo. Por ejemplo, la Scottish proviene de Escocia, la IPA de Inglaterra, la Stout de Gran Bretaña, etc. Se busca que cada cerveza pueda poseer las mismas características que las producidas en los sitios donde se crearon.



- **Molienda**

El objetivo de este paso es romper el grano de malta, dejando a su cáscara lo más entera posible, ya que es de vital importancia para el proceso siguiente. Se emplea para ello, un molino de rodillos.

- **Maceración**

Durante esta etapa que dura entre 60 y 90 minutos a temperaturas de entre 50 y 80°C, se mezcla la malta molida con agua caliente para proporcionar a las enzimas del grano un medio de características fisicoquímicas adecuadas para degradar carbohidratos y proteínas y convertirlos en formas asimilables por la levadura.

- **Filtración de mosto o lautering**

Este proceso consiste en la clarificación del producto de la etapa anterior, un líquido dulce (mosto) mezclado con sólidos (cáscara, sémola producto de la molienda), para obtener un líquido dulce, pero de aspecto limpio. Si bien no llega a ser cristalino, se asemeja en apariencia a lo que será la cerveza terminada.

- **Hervido**

Consiste en la ebullición vigorosa del mosto obtenido por filtración en la etapa previa durante 60-90 minutos. Durante esta etapa se agrega el lúpulo en distintos momentos, y se cumplen, entre otros, los siguientes propósitos;

- Evaporación de agua
- Destilación de sustancias volátiles indeseables
- Esterilización del mosto
- Formación y precipitación de complejos Proteína-Polifenol
- Desarrollo del amargor debido a la alteración de componentes del lúpulo



- Incremento del color

- **Whirpool**

Concluido el hervido, se somete al líquido a un movimiento de remolino. Las fuerzas involucradas favorecen la compactación de los sólidos formados y precipitados durante el hervor, que terminan formando un cono en el fondo del hervidor.

- **Enfriamiento de mosto**

Consiste sencillamente en enfriar el mosto que se encuentra a temperatura de hervor (95-98°C), tan rápidamente como sea posible, a la temperatura de inicio de fermentación. Una vez enfriado, se inyecta oxígeno puro que será consumido por la levadura agregada durante esta etapa en las horas iniciales de fermentación

Acá comienza el proceso de fermentación en el cual se disminuye la temperatura a 18 grados durante los 2 primeros días. Luego se aumenta a 20 grados durante los 5 días posteriores.

- **BLOQUE FRÍO**

Luego de llevarse a cabo la cocción en el bloque caliente se procede a seguir el proceso en el siguiente bloque, el frío.

- **Fermentación**

La fermentación es el proceso mediante el cual la levadura transforma los azúcares provenientes del mosto de cebada, en etanol y dióxido de carbono.

Después de haber estado la cerveza 1 semana fermentando entre 18 y 20 grados, en guarda caliente, comienza el proceso de llevar la cerveza a 0 grados. Esto dura aproximadamente una semana dependiendo del tipo de cerveza.

- **Filtrado**



Se eliminan todos los sedimentos que no pudieron eliminarse a través de la decantación en la fermentación. Se realiza a través de un filtro de tierra o de placas.

- **Dry hopping o lupulado en frío**

El Dry Hopping es el proceso mediante el cual se añaden lúpulos secos a la cerveza en su estado de maduración, usualmente más de los que ya tiene, para darle un aroma mucho más intenso. Al no hervir el lúpulo, la lupulina, que es lo que le da a la cerveza su amargor característico, no se impregna en la bebida. Lo que añade es un aroma más intenso y pronunciado y algo de sabor extra.

Tradicionalmente, es un proceso que se lleva a cabo en cervezas de estilo PALE ALE, incluyendo las IPAS, pero también se puede utilizar la técnica en muchos otros estilos de cerveza.

- **Carbonatación**

Este proceso se puede dar de forma natural o a través del agregado de un gas. Si se quiere hacer de la primera forma, se debe agregarle a la cerveza (ya en su contenido final) una mezcla preestablecida de azúcar para lograr esta reacción química. Si se quiere hacer a través de un gas, el que se utiliza para gasificar la cerveza es el CO<sub>2</sub>.

- **ENVASADO**

Una vez que la cerveza está filtrada y carbonatada se procede a embarrilarla, enlatarla o embotellarla. Al finalizar cualquiera de estas opciones, la cerveza debe depositarse en una cámara de frío (intervalo de 0 a 8 grados) para poder conservarse en óptimas condiciones. Si no se respetan estas temperaturas, las levaduras empiezan a accionarse y reproducirse nuevamente, lo que puede provocar oxidación en el producto. Esto provoca un deterioro y descomposición de la bebida por lo que la cerveza queda obsoleta para su consumo.



#### 1.4 CONCURSOS

Existen gran cantidad de concursos y de copas de diferentes categorías en el ámbito cervecero. Los jueces, personas idóneas para catar y evaluar las cervezas, son los encargados de determinar los puntajes de cada cerveza. Para ser juez en un concurso de cerveza, debes ser por lo menos juez BJCP (Beer Judge Certification Program). Para ello debes haber estudiado la guía de estilos BJCP y aprobar tanto un examen teórico como práctico. Existen dos niveles más elevados que son el Judge Nacional y el Judge Master.

Los concursos tienen dos finalidades. La primera es la participación para la obtención de algún galardón que le de prestigio a las cervezas. La segunda y quizás hasta más importante, es la retroalimentación que entregan los jueces para el mejoramiento continuo del producto. Luego de la competencia le envían un detalle de diferentes valores encontrados y posibles mejoras que se podrían aplicar para alcanzar un mejor producto. Así, las cervecerías tienen una mirada objetiva sobre la calidad de sus productos.

#### 1.5 PREMIOS DE 23 RÍOS CRAFT BEER

La cervecería 23 Ríos fue la primera cervecería de Mendoza en obtener una medalla tanto a nivel nacional como internacional. Su primer logro fue en el año 2019. Obtuvieron una medalla de Oro gracias a su IPA Argenta en la Copa de las Américas celebrada en Valparaíso, Chile. Meses más tarde, alcanzarían su segundo reconocimiento con la misma cerveza. Sería una medalla de Plata en la Copa Argentina de cervezas.

En el 2020, debido a la pandemia, la cervecería participó de escasos concursos. Igualmente pudo ganar otra medalla de Plata en el festival del lúpulo celebrado en el Bolsón, Argentina con su IPA. Este premio también es de categoría internacional aunque se lleve a cabo en el país.

En 2021 la cervecería ganaría 2 premios más. El primero fue en la Copa de las 3 Ciudades en Buenos Aires, Argentina con la Scottish Export. El segundo en la Copa Cuyana en Mendoza con la Golden.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

En 2022 obtuvieron sus dos últimos premios, ambos con la cerveza Stout. En febrero obtuvieron medalla de Bronce en la Copa Tayrona, Colombia. Un mes más tarde, medalla de Oro en la Copa de las 3 Ciudades.

En muchas otras ocasiones alcanzaron muy buenos puntajes con sus cervezas pero no llegaban a los valores deseados para conquistar más medallas. La empresa está profundamente orgullosa con las 7 medallas obtenidas en 4 años. Los resultados son el reflejo de la calidad de sus cervezas.

### Medallas de 23 Ríos



*Imagen 4: Premios 23 Ríos Craft Beer. Fuente: elaboración propia.*



## 1.6 MERCADO CERVECERO ARTESANAL DE MENDOZA

En los últimos 10-5 años, el mercado cervecero tanto en la provincia como en el país ha ido en aumento de forma exponencial. Dentro del mercado Mendocino existen alrededor de 80 cervecerías artesanales. Las cervecerías más antiguas de Mendoza que siguen en actividad son Dowel, Aldea Gala, Pirca y Jerome. Todas ellas poseen más de 15 años de actividad. Además existen cientos de “homebrewers”, personas que producen cervezas en sus casas/garages, los cuales son difíciles de identificar y contabilizar debido a que no se encuentran registrados de manera formal para llevar a cabo esta actividad. La entidad que regula a estas empresas es la CAMCA, que es la Cámara Mendocina de Cervezas Artesanales.

A continuación se detallaran las 20 fábricas principales según volumen de ventas y capacidad de planta. También se detallará si comercializan sus productos en lata y/o botellas además de la cerveza tirada en barril. Se ha decidido que la capacidad de litros mensuales será el indicador para ordenarlas de mayor a menor.

### 20 principales cervecerías artesanales de Mendoza

N°	CERVECERÍA	PRODUCCIÓN LATAS / /BOTELLAS	MÁXIMA CANTIDAD LITROS VENDIDOS MENSUAL	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN MENSUAL EN LITROS
1	361	Botellas	1.900.000	2.000.000
2	PIRCA	Latas	34.000	40.000
3	DIVARICATA	Botellas	19.200	36.200
4	HANGAR 52	Latas	33.000	35.000
5	23 RIOS	Latas	27.000	32.000
6	STARKE	Latas	24.000	24.000
7	LIBERTADORES	Botellas	16.000	22.000
8	DE PATRICIAS	Latas	13.000	21.000
9	FULANA	Botellas	14.000	15.000



10	RODDER	Botellas	8.000	15.000
11	TRIDENTA	Latas	8.000	14.000
12	GRUIT	Botellas	10.000	14.000
13	FRANGUS	No poseen	7.000	14.000
14	DOWEL	Latas y botellas	9.400	10.000
15	EL RINCONCITO	No poseen	8.000	8.000
16	ALDEA GALA	Latas	Datos confidenciales	Datos confidenciales
17	CHACHINGO	Latas y botellas	Datos confidenciales	Datos confidenciales
18	VIEJO RICHARD	Latas y botellas	Datos confidenciales	Datos confidenciales
19	ZANDOVAL	Botellas	Datos confidenciales	Datos confidenciales
20	CASA BARRIO	No poseen	Datos confidenciales	Datos confidenciales

*Tabla 1: Principales cervecerías artesanales. Fuente: elaboración propia*

Como se puede ver, la cervecería 361, ubicada en San Rafael, supera por amplios volúmenes a las demás. Esta fábrica produce un tipo de cerveza más industrializada, de menor costo y con semejanzas a las producidas por la cervecería Andes, también ubicada en Mendoza. Por lo que no compite de forma totalmente directa con las otras cervecerías que se enumeran.

Algunos competidores de menor tamaño que se pueden encontrar en la provincia son Ground, Ruta 52, Berraca, Paradise, Jerome, Tinta Roja, Chulengo, De la Vera Cruz, Malandrina, Lander Beer, Gran Pilsen, entre otras.

Debido al COVID19, la economía mundial se vio afectada en casi todos sus sectores. El gastronómico y el cervecero no fueron la excepción. Debido a la pandemia y las restricciones, sumado a la crisis económica, las ventas disminuyeron en grandes porcentajes. Muchos negocios tuvieron que cerrar al no poder afrontar ésta situación por lo que trajo también como consecuencia el cese de algunas cervecerías artesanales.



Además de todas las consecuencias ya sabidas, la pandemia hizo que el mercado cambiara en algunos aspectos. Las cervecerías tuvieron que adaptarse a la venta de sus productos en lata o en botella para poder seguir sufriendo a la demanda. Muchas de ellas, comercializaban únicamente sus cervezas por medio de barriles. También a cambiar sus estructuras organizacionales, elaborar nuevos productos o a establecer alianzas con sus pares para no desaparecer, entre otras cosas.

Tridenta es un caso particular de 3 cervecerías, Portal, Sin prisa y Kroizel, que unieron sus fuerzas en esta nueva marca para no llegar a la quiebra. Otras cervecerías comenzaron a producir destilado para poder sobrevivir u obtener ganancias con otros productos.

Debido a que la cerveza es un producto que su demanda es muy variante debido a la época del año en el que se esté, las cervecerías tienen grandes problemas y riesgos de supervivencia en los meses de invierno. Aproximadamente, la demanda de cerveza en verano, es 3 veces superior a la de invierno. Por ende, las empresas deben realizar estrategias de planificación para intentar estabilizar en mayor medida la demanda y así no sufrir las épocas de invierno.

### **1.7 MERCADO CERVECERO ARTESANAL DE ARGENTINA**

A nivel nacional, existen aproximadamente 800 cervecerías. Estas elaboran apenas el 3% aproximadamente del consumo total de cerveza del país. El 97% restante es producido por marcas de cervezas industriales. La entidad que agrupa a las cervecerías artesanales es la CCAA, Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina.

La historia de la cerveza artesanal en el país se remonta a principios de la década del '90 en la Patagonia, con la fundación de las cervecerías El Bolsón y Blest. Continuó con un punto de inflexión cuando Antares abrió sus puertas en Mar del Plata en 1998 y tuvo un gran auge en 2015, tiempos en los que el sector llegó a crecer al 30% anual.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

En la actualidad, Antares, es la cervecería artesanal más grande del País. La ciudad marplatense es un polo cervecero muy importante a nivel nacional. En ella se encuentran marcas prestigiosas como La Paloma, Cheverry, Baum, BrewHouse, Leven, etc. En la provincia de Buenos Aires existen infinidad de cervecerías artesanales. Las más reconocidas son Aston Birra, Strange, Juguetes Perdidos, Buller, Mesta Nostra, Tacuara, Minga, entre otras. Aston Birra hace semanas, ganó una medalla en la copa del mundo de cervezas, lo que es un hito gigante para el sector.

En la Patagonia argentina, más precisamente en la zona de Bariloche y sus alrededores, tenemos otro polo cervecero. Una de estas razones es porque en esta zona se cultivan la mayoría de los lúpulos argentinos, debido a las condiciones ambientales favorables para su desarrollo. Las cervecerías más famosas son Blest, Manush, Berlina, Bachmann.

Santa Fe es una provincia para tener muy en cuenta también debido a que es la provincia con mayor consumo per cápita de cerveza del país. Okcidenta es la fábrica de mayor renombre y con mayor cantidad de premios en su provincia.

En Córdoba, existen cientos de fábricas de cerveza artesanal. La más grande es Peñón del águila. Posee más de 15 franquicias dentro del país y elabora más de 200.000 litros mensuales. En esta provincia se celebra el mítico evento OktoberFest, en la localidad de Villa General Belgrano, que reúne a miles de argentinos de diferentes provincias.

En la región de cuyo, fuera de lo que es Mendoza, se destacan dos cervecerías por encima del resto. Ellas son Ancestral de San Juan y Kerze de San Luis. Kerze posee más de 10 años en el rubro y ha acumulado un par de medallas con sus cervezas.

### **1.8 MERCADO CERVECERO INDUSTRIAL**

El mercado de cerveza industrial en Argentina es un monopolio. Los dos grupos económicos que lo explotan son AB InBev (Anheuser-Busch InBev NV/SA) y Compañía de Cervecerías Unidas (CCU).



AB InBev (Anheuser-Busch InBev NV/SA), es una empresa multinacional belga-brasileña, con sedes en Lovaina, Bélgica. AB InBev, es el mayor fabricante mundial de cerveza, con una cuota del mercado mundial próxima al 25%. Además, la compañía emplea a unos 120.000 trabajadores en más de 30 países. AB InBev se sitúa por delante del gigante Heineken en volúmenes de ventas.

La empresa AB InBev fue creada a través de la adquisición de la cervecera estadounidense Anheuser-Busch por la compañía belga-brasileña InBev. Ésta, a su vez, se había creado de la unión de AmBev e Interbrew. Dicha fusión se completó el 18 de noviembre de 2008, creándose la cervecera más grande del mundo y la quinta empresa más grande entre las compañías de productos de consumo.

AB InBev es la empresa que produce cervezas de marca global como Budweiser, Corona Extra, Stella Artois y Beck's. Además, a modo nacional tiene Bud Light, Skol, Brahma, Quilmes, Labatt's Blue, Michelob, Harbin, Sedrin, Leffe, Cass, Paceaña, Klinskoye, Sibirskaya, Gilde, Chernigivske, Jupiler, Pilsen, Patricia y Norteña.

La compañía de Cervecerías Unidas, también conocida por su acrónimo CCU. Es una empresa chilena productora de bebidas, fundada el 8 de enero de 1902. En Argentina: es propietaria de las viñas Finca La Celia, vinos Colón. Elabora las cervezas Schneider, Imperial, Salta, Santa Fe, Palermo, Bieckert, Isenbeck, Miller, Grolsch, Warsteiner Córdoba, Otro Mundo, Heineken, Sol y Amstel, Kunstmann; elabora las sidras Real, La Victoria, Sáenz Briones 1888 y los licores El Abuelo.

Estos dos gigantes de las bebidas, siguen creciendo a nivel mundial, adquiriendo nuevas compañías y diversificando productos para alcanzar mayores cuotas de mercado. También se han hecho conocidas sus integraciones verticales tanto hacia adelante como hacia atrás. Para tener un mayor control y rentabilidad comenzaron a producir sus lúpulos y maltas y encargarse en muchos casos de la totalidad de la logística de distribución. Hasta el momento han adquirido 2 cervecerías artesanales, como mínimo (debido a sus contratos de confidencialidad). Ellas son Temple y Patagonia. Se espera que en los próximos años compren otras micro-cervecerías



## 2. MODA

Uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, principalmente los recién introducidos.<sup>1</sup>

Se trata de Una tendencia adoptada por una gran parte de la sociedad, generalmente asociada a la vestimenta.

La moda puede ser definida como un mecanismo que regula las elecciones de las personas ya que, por una especie de presión social, indica a la gente qué debe consumir, utilizar o hacer. La moda se convierte en un hábito repetitivo que identifica a un sujeto o a un grupo de individuos.

Las tendencias de moda ya no dependen de la industria, sino del consumidor. Cabe aclarar que los diseñadores no inventan tendencias de moda, sino compran servicios a agencias especiales que se dedican a investigar, analizar y como resultado, predecir las tendencias futuras. Las agencias más famosas son – *WGSN, Carlin Group, The Future Laboratory y Trend Union*.

Estas agencias, estudian y analizan la moda en la calle, es decir en el consumidor. El objetivo principal de cualquier tendencia es complacer al comprador. El marketing ayuda a los analistas a comprender la lógica de las compras. La parte más importante de la investigación es *qué se compra y por qué*. De esta manera se puede decir que las tendencias de moda populares no nacen en los talleres de diseño, sino que se dictan en la calle. Las agencias observan diversas fuentes de inspiración: actitudes del consumidor, causas sociales, arte y cultura, tendencias socioeconómicas, hábitos, moda, productos, innovaciones tecnológicas, entre muchas otras.

Se puede decir que la moda se desarrolla en espiral. Las nuevas tendencias comienzan con un análisis de colecciones anteriores, de desfiles pasados. Cada tendencia tiene una base en el pasado. Los analistas

---

<sup>1</sup>Definición según la Real Academia Española. Recuperado de:  
<http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=H1a8A8Q1zDXX2oatJJ8c>



estudian la historia de la moda, completando la apariencia de la tendencia en el futuro en función del estilo del pasado. Sobre esta base, se obtienen ciclos repetidos y *predicen cambios en las siluetas*.

Teniendo los pronósticos sobre la moda y tendencias futuras empieza el trabajo de diseño de las *colecciones* para las temporadas siguientes. Todos los pronósticos tienen una buena orientación, pero nunca un resultado final. Cada diseñador tiene su propia interpretación y visión de la moda, su creatividad e inspiración es única y poseen su propia búsqueda creativa. Los diseñadores y los equipos creativos plasman en los diseños la esencia de su *Casa de Moda*, muchas de ellas con una gran historia.

Es por esto que a todas las personas a las que les encanta la moda, cada temporada esperan éstos *desfiles*, ya que se benefician del hecho de que las colecciones van adelantadas en el tiempo. Esto ayuda a orientarse, porque cada temporada los diseñadores enseñan lo que se llevará a cabo el próximo año.

## 2.1 ACCESORIOS Y COMPLEMENTOS

Hoy en día los complementos y accesorios se han convertido en piezas fundamentales de cualquier estilismo, por eso a continuación, se llevará a cabo la diferencia e importancia a la hora de hablar sobre estos términos.

Se trata de dos términos que aparentemente parecen lo mismo pero que para nada lo son. Por un lado existen los complementos de moda

Los complementos de moda hacen referencia a aquellos elementos del look que son, en cierta manera, indispensables para la vestimenta y que determinan un estilo. El calzado, los bolsos o cinturones serían los complementos básicos a tener en cuenta.

En cambio, los accesorios de moda son detalles que le damos al estilismo para ponerle el broche final al mismo. En este caso, no son para nada indispensables. Nos referimos a joyas o bisutería, gafas de sol,



pañuelos, etc. Un buen consejo es que tu look no lleve nunca más de tres accesorios para que en todo momento sigamos la regla de “menos es más”.

### 3. GENERACIONES

Cada generación está profundamente influenciada por la época en que creció. Los miembros de cada generación comparten las mismas experiencias culturales, políticas y económicas y tienen puntos de vista y valores similares.

A continuación, se describen cuatro principales grupos generacionales de consumidores, del de mayor edad al más joven – Kotler y Keller (2016)- cuyo texto sirvió de base a esta descripción, no toma las generaciones Alpha y Z, las que se han sintetizado de Cerezo Gilarranz (2017).

#### Tipos de generaciones

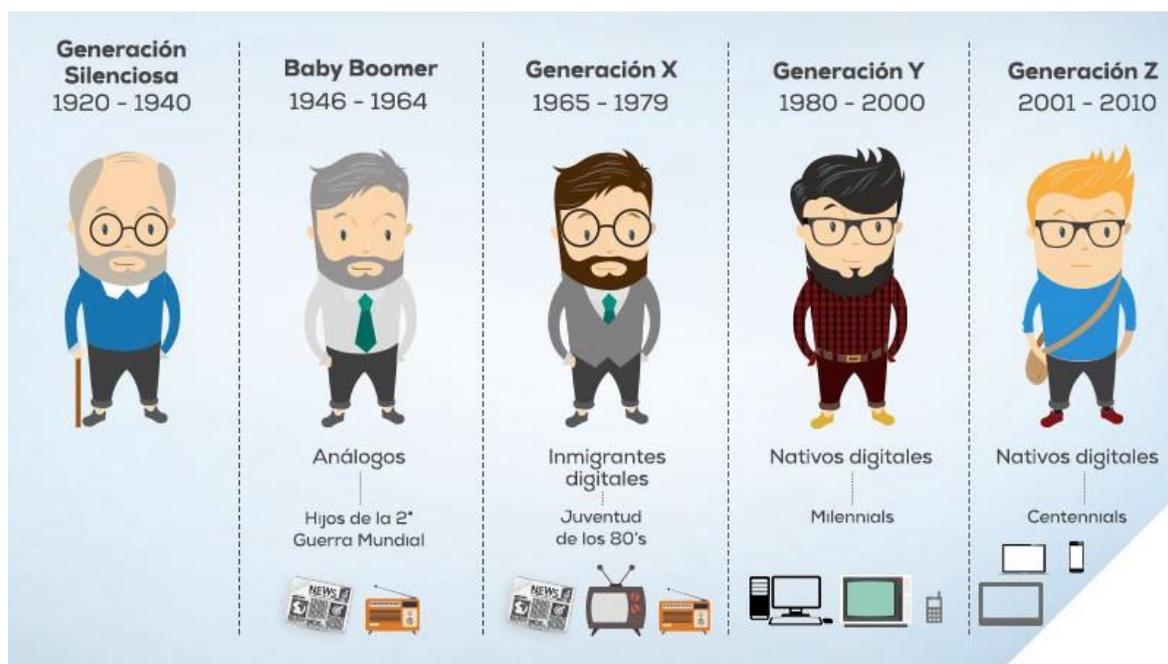


Imagen 5: Generaciones. Fuente: Internet, imágenes.



### 3.1. GENERACIÓN SILENCIOSA

Son las personas que nacieron entre 1925 y 1945. Hoy en día tienen entre 77 y 97 años. Son también llamados “builders” en inglés, es decir, constructores de generaciones. Son consumidores mayores con vida activa. Tienen una edad avanzada, la mayoría son abuelos y disfrutan pasar tiempo con sus nietos.

Muchas veces son quienes cubren sus necesidades básicas, o a los que se les proporcionan regalos ocasionales. Son consumidores muy demandantes, pero también están más dispuestos que los jóvenes a pagar el precio de lista.

### 3.2. BABY BOOMERS

Nacidos entre 1946 y 1964. Tiene entre 58 y 76 años. Su nombre se debe a que nacieron durante el periodo del baby boom, la época en la que la tasa de natalidad se vio disparada en varios países anglosajones, sobre todo Estados Unidos, Canadá y Nueva Zelanda, después de que la Segunda Guerra Mundial llegara a su fin.

Vivieron la plena posguerra y han pasado por todo el periodo de evolución tecnológica, el auge y desarrollo de los medios de comunicación. Pese a que están adaptados al mundo digital 4.0, son menos dependientes del Smartphone que las siguientes generaciones.

### 3.3. GENERACIÓN “X”

Personas nacidas entre 1965 y 1979. En la actualidad tienen edades comprendidas entre los 43 y 57 años. Crecieron en una época llena de retos en la que los padres trabajadores se veían sometidos a constantes recortes corporativos, que los llevaron a vivir bajo la amenaza del despido y la incertidumbre económica. Al mismo tiempo, la diversidad social y racial fue más aceptada y la tecnología cambió rápidamente la vida y el trabajo de las personas. Para ellos la tecnología es un facilitador, no una barrera. A diferencia de los miembros de la generación Y, que son más optimistas y orientados al trabajo en equipo, los de la



generación X son más pragmáticos e individualistas. Como consumidores, son cautelosos a los despliegues publicitarios. Para esta generación funcionan mejor los mensajes directos, donde el valor está claro.

#### **3.4. GENERACION “Y” – MILENNIALS -**

Personas nacidas entre 1980 y 1994. Conocidos también como “nativos digitales”. Actualmente tienen entre 26 y 42 años. La tecnología forma parte de su día a día, sin embargo, no nacieron con ella, sino que de la época analógica en la que vivieron migraron al mundo digital.

A diferencia de las generaciones anteriores, el mundo les exige una mayor preparación para optar a un puesto de trabajo, donde cada vez la competencia se hace mayor. En oposición a sus padres que pertenecen a la generación X, no se conforman con lo que les ha tocado vivir y son ambiciosos para alcanzar sus metas.

#### **3.5. GENERACIÓN “Z” – CENTENNIALS -**

En la actualidad, tienen edades comprendidas entre 11 y 26 años. Los mayores son del año 1995 y los más pequeños nacieron en 2010, quienes llegaron con una tablet y un Smartphone debajo del brazo. Son verdaderamente “nativos digitales” debido a que desde su niñez usan Internet. Son autodidactas ya que aprenden por tutoriales, son creativos e incorporan rápido nuevos conocimientos y poseen una alta capacidad de relación. Están sobre informados ya que tienen una alta propensión al consumo de información y entretenimiento. Comparten contenido de su vida privada, y su vida social pasa en un alto porcentaje por las redes. Nada de la tecnología les es ajeno.

#### **3.6. GENERACIÓN “APLHA”**

Formada por jóvenes nacidos a partir del año 2010 en adelante. Estos niños llegan en un momento donde los dispositivos electrónicos son cada vez más inteligentes, todo está conectado, y donde lo físico y lo digital se une en un solo mundo. A medida que crezcan, las tecnologías formarán parte de sus vidas, de



sus experiencias, actitudes y expectativas hacia el mundo que los rodea. Los juegos interactivos se imponen a los tradicionales y cada vez tienen menos espacio la lectura, las relaciones sociales o la escritura.

#### 4. E-COMMERCE

Se define al E-Commerce o Comercio Electrónico como todo aquel proceso de compraventa sustentado en medios electrónicos, según la enseñanza primaria de Kotler (2001), entendiéndose como medio electrónico a todo dispositivo que implique el uso de las nuevas tecnologías y de Internet. En todo mercado electrónico existen compradores y vendedores que llevan a cabo todo el proceso de compra a través de dichos medios. Si bien ya todos conocemos bien este concepto, nos queda la sensación de estar hablando de una era ya antigua, en la que “el mercado de compradores y vendedores” ha evolucionado y se ha revolucionado. Puntualmente la influencia de las Redes Sociales (RSOL) ha sido la que de cierta forma ha cambiado las reglas del juego para todos. Fueron capaces de acelerar el proceso de compra al punto de acortarlo a pocos minutos, o de alargarlo tanto como guste el consumidor, dependiendo del producto o servicio en juego y la información disponible en la web. La realidad es que el e-commerce surgió gracias al avance de la tecnología y producto de la necesidad de intercambio de información entre las empresas, modificando los métodos tradicionales de comercialización y cuestionando su futuro. Hoy en día reconocemos al comercio electrónico y a la comercialización tradicional como canales bien diferenciados, pero complementarios en pos del logro de los objetivos comerciales de cualquier organización. Sin embargo, en la actualidad existen empresas enteramente basadas en el comercio electrónico, dado que este plantea una estructura organizacional reducida en la que se logran disminuir costos, reducir tiempos y mantener un contacto más directo y personalizado con el cliente. En sintonía a ello, podemos enumerar las visibles y principales ventajas del e-commerce y del uso de Internet según Plant (2001), Whiteley (2000) y Gordon (2000)<sup>1</sup>:

- Eliminación de los límites geográficos.



- Superar la competencia o diferenciarse de ésta.
- Reducción de costos.
- Mejorar, aumentar o consolidar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.
- Superar las barreras comerciales.
- Efectuar una distribución de información a escala global y disminuir su costo.
- Promover la investigación y el desarrollo.
- Obtener información específica sobre los clientes actuales y potenciales.
- Captar nuevos clientes.
- Personalización de las necesidades de cada visitante o cliente.
- Efectuar transacciones comerciales directamente.
- Mejorar el servicio a los clientes.

Dadas estas ventajas, no resulta ilógico que ciertas empresas estén constituidas y sustentadas únicamente por la venta online. Esta figura suele ser más común en las organizaciones que ofrecen servicios, como las que ofrecen diseño integral, marketing, logística, publicidad. Quienes se dedican a la venta de productos tangibles pura y exclusivamente a través de Internet, por lo general cuentan con un buen sistema de distribución que logre cerrar el proceso de compra y se diferencie de la competencia generando un valor agregado.



#### 4.1 TIPOS DE E-COMMERCE

- **Comercio electrónico B2B**

Las siglas B2B significan Business to Business -Negocio a Negocio-, y se remite a la transacción comercial que sólo se realiza entre empresas que operan en Internet, es decir que no intervienen consumidores. En el comercio electrónico B2B existen tres modalidades:

- Un mercado controlado que sólo acepta vendedores en busca de compradores.
- Un mercado en el que el comprador busca únicamente proveedores.
- Un mercado en el que los intermediarios buscan que se dé un acuerdo a nivel comercial entre compradores y vendedores.

- **Comercio electrónico B2C**

Las siglas B2C significan Business to Consumer -Negocio a Consumidor-, y es el de mayor difusión, que generalmente se utiliza. Se lleva a cabo entre un negocio o tienda virtual y una persona que se encuentra interesada en comprar un producto o adquirir un servicio. A este segmento pertenecen aquellas personas que tienen cuenta online y clientes que adquieren sus productos.

- **Comercio electrónico B2E**

Las siglas B2E significan Business to Employee -Negocio a Empleado-, y se enfoca principalmente entre una empresa y sus empleados, lo que implica que sean ofertas que la propia empresa ofrece a sus trabajadores directamente desde su tienda virtual o portal de Internet, y que usualmente cuenta con ofertas atractivas que ayudan a mejorar el desempeño laboral.



- **Comercio electrónico C2C**

Las siglas C2C significan Consumer to Consumer -Consumidor a Consumidor- y se refieren a comercios que realizan personas ofreciendo productos usados para la venta estableciendo así la relación consumidor a consumidor a través de Internet. Por esta razón el consumidor final adquiere los productos a más bajo precio que los que ofrece el mercado.

- **Comercio electrónico G2C**

Las siglas G2C significan Government to Consumer -Gobierno a Consumidor- y ocurre cuando un gobierno municipal, estatal o federal permite que los ciudadanos realicen sus trámites a través de un portal online. Se considera un tipo de comercio ya que se produce una transacción de dinero al pagar un impuesto o cualquier otro trámite dirigido al gobierno.

## 5. REDES SOCIALES

Las redes sociales son sitios de Internet formados por comunidades de individuos con intereses o actividades en común (como amistad, parentesco, trabajo) y que permiten el contacto entre estos, de manera que se puedan comunicar e intercambiar información.

Los individuos no necesariamente se tienen que conocer previo a tomar contacto a través de una red social, si<sup>2</sup>no que pueden hacerlo a través de ella, y ese es uno de los mayores beneficios de las comunidades virtuales. Ejemplos de redes sociales: Tik tok, Instagram, Facebook, Pinterest, Twitter, Tinder, entre otras.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Sánchez J. & González, E. (2003). Conceptos Básicos del Comercio Electrónico. Estrategias de Comercio Electrónico para implantar un modelo de Marketing por Internet, 7, p. 33. 13/04/2022, De Web Base de datos.

<sup>3</sup> Definición recuperado de: <https://concepto.de/redes-sociales/#ixzz5pALsftSg>



### 5.1 TOP 10 CANTIDAD DE USUARIOS

A continuación, se verán las 10 redes sociales más utilizadas en el mundo, este ranking fue realizado por Statista<sup>4</sup> en base a la cantidad de usuarios que posee cada una de ellas. Estas son:

#### 1- Facebook

##### Facebook



*Imagen 6: Logo Facebook. Fuente: Internet, imágenes.*

Facebook creada en 2005 ha logrado consolidarse como la red social más popular de todo el planeta, además de ser la más utilizada en el mundo. A día de hoy, en base a los usuarios activos mensuales, cuenta con la impresionante cifra de 2.320 millones de usuarios registrados.

---

<sup>4</sup> Statista es un portal de estadística en línea alemán que pone al alcance de los usuarios datos relevantes que proceden de estudios de mercado y de opinión, así como indicadores económicos y estadísticas oficiales. Sitio Web: <https://www.statista.com/>



## 2- YouTube

### Youtube



*Imagen 7: Logo Youtube. Fuente: Internet, imágenes.*

Youtube fue creada en el 2005. La plataforma de contenido en vídeo por excelencia ha sufrido una importante revolución en los últimos años, y con el auge de los YouTubers<sup>5</sup>, el servicio de Google ha logrado situarse en la segunda posición de este ránking de redes sociales –sí, YouTube es una red social–, con más de 1.900 millones de usuarios alrededor de todo el planeta.

---

<sup>5</sup> Definición según la plataforma *Economipedia*: YouTuber es un usuario que introduce y comparte vídeos llamativos en la red social YouTube con el objetivo de causar interés a la comunidad de seguidores de la que dispone y que ésta vaya en aumento. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/youtuber.html>



### 3- WhatsApp

#### WhatsApp



*Imagen 8: Logo WhatsApp. Fuente: Internet, imágenes.*

WhatsApp fue creada en 2009. Marck Zuckerberg, fundador de Facebook, decidió adquirir en febrero de 2014 el servicio de mensajería más popular del mundo. Actualmente, esta sencilla plataforma, que con el tiempo ha ido convirtiéndose en una herramienta cada vez más completa, cuenta con nada menos que 1.600 millones de usuarios. Es la red social de mensajería más utilizada a nivel mundial, no solamente para cuestiones personales, sino que también a nivel organizacional, para trabajos, empresas, universidades, entre otros.

### 4- Facebook Messenger

#### Facebook Messenger



*Imagen 9: Logo Facebook Messenger. Fuente: Internet, imágenes.*



Esta red social fue creada en 2011. Aunque en un principio nació como una herramienta incluida en la propia red social Facebook, con el paso del tiempo, Messenger fue convirtiéndose en una plataforma individual, contando con 1.300 millones de usuarios activos, y subiendo.

## 5- WeChat

### WeChat



*Imagen 10: Logo WeChat. Fuente: Internet, imágenes.*

La aplicación fue creada en el 2011, Toca viajar hasta el continente asiático para hablar de la plataforma que se ubica en la quinta posición de este top 10. WeChat es una de las plataformas de mensajería más utilizadas en China, país de origen de su compañía desarrolladora, la gigante Tencent. A día de hoy, WeChat suma una cifra de 1.098 millones de usuarios.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

## 6- Instagram

### Instagram



*Imagen 11: Logo Instagram. Fuente: Internet, imágenes.*

La red social de imágenes por excelencia tampoco podía faltar en este ránking. En los últimos años ha sumado nuevos usos. Ha incluido historias, videos y reels además de los posteos fotográficos que siempre se pudieron realizar. También incluyó una tienda, dando nuevas herramientas de ventas a las marcas y/o emprendedores Posee un apartado de estadísticas, que generan un gran aporte para poder seguir las métricas, para ver el impacto que tienen las acciones dentro de la red social. Se pueden llevar a cabo múltiples análisis. Fue creada en 2010 pero Facebook decidió comprar Instagram en el año 2012, y desde entonces todo han sido alegrías para la compañía de Marck Zuckerberg. A día de hoy, esta plataforma cuenta con 1.000 millones de usuarios activos. Siendo una de las redes sociales más utilizadas por jóvenes y adolescentes.



7- QQ

QQ



*Imagen 12: Logo QQ. Fuente: Internet, imágenes.*

QQ creada a finales del siglo XX, en 1999, es otra red social perteneciente a Tencent. Se hace con la séptima posición del top mundial con 807 millones de usuarios activos. En este caso, se trata de una aplicación de mensajería que, además, integra servicios como juegos online, música o pagos móviles.

8- QZone

QZone



*Imagen 13: Logo QZone. Fuente: Internet, imágenes.*



Nuevamente, Tencent con otra de sus creaciones en el ranking de redes sociales más utilizadas. Esta App fue creada en el 2005. En este caso no se está ante un servicio de mensajería, sino que, QZone, ofrece a sus usuarios un abanico de opciones de lo más variado, desde la posibilidad de escribir relatos o diarios, hasta compartir vídeos y música. Una red social multiusos que cuenta con 532 millones de usuarios activos.

## 9- TikTok

### TikTok



*Imagen 14: Logo TikTok. Fuente: Internet, imágenes.*

Esta App fue creada en el 2016. TikTok es una red social de origen chino que consiste en crear videos cortos para compartirlos. Esta aplicación te permite hacer videos que van desde los 3 a los 15 segundos o si deseas puedes extenderlos a 60 segundos. Hoy en día es una herramienta para que las marcas generen contenido divertido o para mostrar sus productos. También es una fuente de monetización para las personas y/o empresas ya que esta app, le paga dinero a sus usuarios por la cantidad de reproducciones que estos alcanzan. En muy pocos años, se encuentra dentro del top 10 con 500 millones de usuarios.



## 10- Weibo

### Weibo



*Imagen 15: Logo Weibo. Fuente: Internet, imágenes.*

Fue creada en 2009. El denominado “Twitter chino”, Weibo, es otra de las plataformas más utilizadas en el país asiático. Muchas celebridades hacen uso de esta plataforma para publicitarse, así como para llevar a cabo campañas con agencias y permanecer conectados con sus seguidores. De esta forma, Weibo ha logrado colarse en este ránking con 462 millones de usuarios, solamente 6 millones por detrás de la red social de Twitter.

Sin duda, los números de Facebook en este ránking son difíciles de asimilar. Sumando todas sus plataformas, la compañía cuenta con más de 4.000 millones de usuarios activos alrededor del planeta, convirtiéndose en una empresa líder a nivel mundial.



## 6. EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO

### 6.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA DE TRIPLE IMPACTO?

Las empresas de triple impacto son modelos económicos que persiguen otros fines además de la rentabilidad financiera. Buscan generar un impacto social a través de acciones en determinadas comunidades y prácticas medioambientales que contribuyen a la mitigación del cambio climático.

Las empresas de triple impacto son aquellas que obtienen un rédito económico a partir de la incorporación de 3 pilares fundamentales:

- Mirada social
- Cuidado medioambiental
- Beneficio económico

Aquellas empresas que incorporan estos 3 factores se consideran de triple impacto o verdes. Existe una organización internacional sin fines de lucro, B Lab, que se encarga de regular y certificar a este tipo de empresas con la insignia de EMPRESA B. Para ser considerada una organización de este tipo, se deben cumplir voluntariamente ciertos estándares de transparencia, rendición de cuentas, sostenibilidad y rendimiento, con el objetivo de crear valor para la sociedad.

La certificación es una forma de generar confianza en el consumidor, se audita la información de las compañías para que cada año se cumplan con los objetivos propuestos por ellas mismas y se verifican las acciones sociales implementadas en la comunidad. Las empresas B, buscan una mejora continua. Una vez que llegan a los objetivos propuestos, elaboran nuevos objetivos para seguir mejorando y creciendo en el ámbito sustentable. Nunca se dejan de buscar mejores para estos pilares.



### Empresas de triple impacto



Imagen 16: Empresas de triple impacto. Fuente: Internet, imágenes.

## 6.2 LOS 3 PILARES

- **Pilar social**

No basta con decir que tenemos un impacto social, se necesita tomar acción, establecer objetivos cuantificables, demostrables y sobre todo colaborar con una comunidad determinada o perseguir un fin social específico.

Las empresas deben responder a la solución de una dolencia social o un problema en una región determinada. Además, se deberán adoptar buenas prácticas como la igualdad en el espacio de trabajo, el trato hacia el empleado y su familia, prácticas comerciales justas y relaciones con proveedores responsables, entre otras.



Para determinar objetivos sociales, las empresas pueden tomar como parámetro, por ejemplo, a los “Objetivos de Desarrollo Sostenible” de la ONU. Muchas organizaciones responden directamente a uno o varios de estos objetivos para establecer metas claras, cuantificables y comparables.

Otra manera es asociarse con alguna organización social o grupo de trabajo y darle apoyo para mejorar la vida de las personas que formen parte de esa organización.

- **Pilar medioambiental**

El cuidado del medio ambiente incluye a todos los procesos por los que un producto o servicio tiene que pasar antes de su lanzamiento al mercado. Estos procesos deben ser responsables, controlando que la materia prima necesaria provenga de fuentes renovables o que se incluya un modelo de economía circular con una clara reducción, re-utilización y reciclaje de los elementos.

También, se contempla la transparencia con la que las empresas se desarrollan dentro de su ambiente. Las empresas con un compromiso medioambiental exponen en informes sus procesos y los desperdicios que generan con cada uno de ellos. Estos informes no son obligatorios pero sí necesarios para alcanzar objetivos sostenibles o certificaciones internacionales que avalan estas prácticas.

Otro punto importante en el impacto ambiental es la economía de recursos energéticos. Las empresas con compromiso medioambiental suelen incorporar sistemas de energías renovables, reducir el consumo mediante prácticas conscientes, realizar capacitaciones constantes y desarrollar construcciones climáticas eficientes desde el punto de vista energético que garanticen el confort y que no dependan de sistemas de acondicionamiento térmico mecánicos.

- **Pilar económico**

Las empresas apuntan a una rentabilidad económica, algo necesario para mantenerse a lo largo del tiempo. Pero si este sustento económico está soportado en pilares de impacto social y medioambiental, podrá aspirar a un crecimiento sostenible y metas más ambiciosas.



Además este tipo de empresas, en muchas ocasiones obtienen mayores beneficios económicos debido a que sus desempeños están en sintonía con el medio ambiente y las comunidades con las que trabajan. Algunos ejemplos pueden ser, disminución de impuestos, mayores líneas crediticias, alianzas gubernamentales o con otras empresas que tengan la misma filosofía, publicidad, entre otras.

### 6.3 TIPOS DE MODELOS ECONÓMICOS

En la actualidad también hay casos de empresas que incorporan los pilares de manera progresiva, esto es normal ya que su estructura organizativa está dejando de ser rentable, el consumidor actual es más consciente, elige a las marcas por lo que estas representan, no sólo por el precio o la calidad.

Entonces, los modelos de negocio anteriores y las grandes marcas que ya están posicionadas en el mercado, buscan adaptarse al nuevo consumidor consciente. Estas cuentan con una mayor interacción para con el usuario, le dedican tiempo a cambiar sus prácticas, sus políticas y la relación con la sociedad. Se preocupan por capacitar y formar a sus empleados para mejorar la creatividad interna y la productividad en los espacios de trabajo. Estas empresas toman más protagonismo en las redes sociales y toman parte del mercado mediante líderes de opinión y grupos específicos.

El modelo tradicional de la economía lineal está siendo derrotado frente a nuevos modelos económicos como son la:

- **Economía verde**

La economía verde es un modelo económico que apuesta por un desarrollo sostenible y rentable buscando situaciones que generen beneficios económicos, sociales y medioambientales. Sostiene que es posible lograr el bienestar social, al tiempo que se reducen los riesgos medioambientales y las amenazas ecológicas. Por ello, la economía verde consiste en una visión a largo plazo en la que las empresas, los mercados y los inversores apuesten por un desarrollo sostenible que permita garantizar la rentabilidad a largo plazo.



- **Economía del bien común**

Es un modelo económico y social, diferente y alternativo a todo lo que hoy conocemos que propone, a través de un proceso abierto y participativo, generar cambios de tipo político, económico y social, a nivel local y global.

Es una alternativa concreta, posible, viable y aplicable a empresas y sociedad. Bajo este nuevo concepto, una organización exitosa es aquella que más contribuye al bien común y deberá ser medida a través del Balance del Bien Común, un nuevo instrumento que valora y mide el aporte de las empresas, países o gobiernos a ese Bien Común

- **Economía colaborativa**

La economía colaborativa o consumo colaborativo es un modelo económico en el que, fundamentalmente, los usuarios se aprovechan de las nuevas tecnologías para prestar, comprar, vender, compartir o alquilar bienes y servicios. Es una forma de negocio en constante evolución, ya que continuamente surgen nuevos espacios donde poder hacer uso de ella.

Este tipo de transacciones no solo beneficia a los usuarios, sino que fomenta un consumo responsable y sostenible que beneficia al planeta

- **Economía Azul**

La economía azul se relaciona con el uso, la gestión y la conservación sostenible de los recursos marinos a través de actividades que propician el desarrollo económico y la mejora de los medios de vida, a la vez que preservan la riqueza de la biodiversidad de las zonas afectadas. Se trata de un concepto holístico e innovador en el enfoque empresarial: sólo tenemos que emular los ecosistemas naturales para ser



eficientes en la producción de bienes y servicios que los ciudadanos necesitan para ser felices, con responsabilidad compartida y respeto por las generaciones futuras.

- **Economía Naranja**

La Economía naranja es el término para denominar al conjunto de actividades que consisten en la transformación de ideas en bienes y servicios de carácter cultural. En este sentido, dentro de la economía naranja, el valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual.

Hace referencia a todas aquellas actividades que se encuentren directamente relacionadas con el mundo de la cultura, el arte o la creatividad. En este sentido, una serie de actividades que consistan en la transformación de ideas en bienes y servicios relacionados con el mundo de la cultura.

- **Economía circular**

Tiene en cuenta el ciclo de vida de un producto, ya que, mejora su diseño de manera que los materiales utilizados en su fabricación puedan ser reparados, sustituidos, mejorados. Además, admite el uso de materiales reciclados (recursos que se generarían a partir de sistemas de gestión de residuos eficientes).

Pretende mejorar los tiempos y las formas de producción, así como reducir la extracción de recursos naturales que se utilizan como materia prima.

La economía circular es un ciclo, una manera de interpretar y afrontar el mercado desde otra mirada, pudiendo ser la solución a uno de los cambios climáticos más significativos en la historia de la humanidad. En este tipo de modelo de negocio se incorporan también las energías renovables, la eficiencia energética y la disminución considerable de los combustibles fósiles. Para que este tipo de modelos pueda ser eficiente, se necesita del apoyo del estado y la presión social que pida por leyes más justas, más transparentes y modelos económicos más sustentables.



## 7. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIO

Un plan de negocios es una herramienta que sirve para convertir una idea de negocio en un proyecto empresarial. Es un documento escrito que incluye objetivos, estrategias y acciones para lograr un correcto posicionamiento de mercado.

Según Hurtado Sanchez (2008) un plan de negocio es un “documento en el que se describen los recursos con los que se va a desarrollar un proyecto empresarial, analizando y coordinando los diferentes factores que intervienen en su puesta en marcha y en la obtención del éxito perseguido. Se trata, por tanto, de la construcción del camino que posteriormente se va a recorrer para materializar un negocio.”

Según Lognecker, Petty, Palich y Hoy (2012) “un plan de negocios es un documento que delinea el concepto esencial sobre el que una empresa se fundamentará y que describe la forma en que se materializará dicho concepto.” (p. 165)

Puede presentar distintas utilidades dependiendo del objeto del mismo, como López Moretti (2016) detalla:

- Le permite al emprendedor realizar un exhaustivo análisis de mercado que le aporte la información necesaria para conocerlo, elaborar estrategias y conocer la rentabilidad del mismo.
- Una vez en marcha, el plan de negocios sirve como una herramienta interna que permite evaluar el desarrollo de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.
- Puede utilizarse como un instrumento para tomar decisiones corporativas, como, por ejemplo: apertura y adquisición de una nueva unidad de negocio externa o, incluso, el lanzamiento de un producto o servicio.
- Sirve como una tarjeta de presentación de los emprendedores ante terceras personas: bancos, inversores institucionales y privados, organismos públicos.... y cuando haya que recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y/o apoyo financiero.



En consecuencia, tanto para el desarrollo de un nuevo emprendimiento como para el análisis de inversiones corporativas, el plan de negocios se convierte en una herramienta fundamental para evaluar su viabilidad técnica, económica y financiera.

Su estructura no es rígida y existen múltiples opciones para alcanzar los resultados. Todos los caminos tienen la misma esencia e incluyen información similar distribuida de diferentes maneras y con distintos enfoques. La siguiente estructura propuesta es común a varios planes de negocio y para el desarrollo de la misma se tomó como referencia una estructura similar descrita por Longenecker, et al. (2012) en su libro Administración de pequeñas empresas.

- Resumen ejecutivo
- Descripción y visión del negocio
- Análisis del mercado
- Análisis del entorno
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Análisis económico financiero
- Apéndices

### 7.1 RESUMEN EJECUTIVO

Es un documento que se entrega como apéndice en un plan de negocios. El resumen ejecutivo es lo primero que aparece en un plan de negocio con el objetivo de ofrecer una visión general de todo el plan,



redactado en una extensión que no incluya más de dos páginas. Transmite un panorama claro y conciso de la iniciativa de emprendimiento propuesta y, al mismo tiempo, comunica emoción en relación con sus posibilidades de rentabilidad. Es por ello que se debe redactar al finalizar el plan de negocio. Está dirigido a posibles inversionistas o bancos con el fin de captar su atención y conseguir recursos financieros. Esto significa que debe estar escrito de tal forma que sea claro, logre claridad e interés al lector.

En esta sección se encontrará información clave y los resultados estimados del plan, existirá una breve descripción del proyecto, ventajas competitivas, oportunidades de mercado, principales objetivos, componentes de su estrategia de comercialización, inversiones, resultados e indicadores económicos y financieros.

El mismo debe incluir, de forma breve, aspectos como:

- La idea de negocio
- Principales características del público objetivo
- Valor del producto o servicio para el público objetivo.
- Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
- Entorno competitivo.
- Inversión necesaria.
- Objetivos a medio/largo plazo.

## 7.2 DESCRIPCIÓN Y VISIÓN DEL NEGOCIO

Se realiza en este apartado una descripción de la empresa, su naturaleza y las actividades básicas del negocio. Si la empresa ya existe, se debe incluir también su historia. Se tiene que describir el rubro, el producto o servicio que ofrecerá y la manera en que lo hará, el tipo de consumidores que pretende



atender, el lugar en el que la compañía se encuentra establecida y el ámbito de operación, ya sea, local, nacional o internacional. Así también, en esta sección se establecen los objetivos de la empresa, la misión, la visión y los valores. En muchos casos también se abordan cuestiones legales, en especial aquellas que tienen que ver con la constitución jurídica de la empresa.

### **Bases del negocio**



*Imagen 17: Misión, Visión, Valores. Fuente: Internet, imágenes.*

La misión de una empresa es la razón de ser de la misma, el motivo por el cual existe. Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012), la misión “describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.



La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es lo que aspira a largo plazo. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para una empresa ante los ojos de los clientes, proveedores, empleados y propietarios “Consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr, orienta la misión de la empresa y ayuda a guiar la formulación de estrategias” (Hill y Jones, 1994).

Las declaraciones de visión suelen corresponder a las aspiraciones del dueño o los dueños de la empresa, por lo que para definirla es necesario que éstos se planteen las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos llegar a ser?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar?

Los valores de una empresa son los principios o creencias que una empresa posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros. Establecer los valores de una empresa permite darle una identidad y personalidad, cimentar las bases para su cultura, inspirar y motivar a los trabajadores, y proyectar una imagen positiva ante los empleados, proveedores, público y comunidad.

Luego de describir la idea de negocio, definir la misión y visión del mismo y los valores que guiarán sus acciones, se definen los objetivos estratégicos de la empresa. Estos establecen metas de desempeño de una organización, es decir, los resultados y productos que la administración desea lograr en un corto, mediano y largo plazo. (Thompson, et al, 2012). Los objetivos bien establecidos deben ser específicos, alcanzables, cuantificables o medibles, retadores y contener una fecha límite para su consecución.



### 7.3 ANÁLISIS DE MERCADO

Se describe el sector en el que el negocio compite o competirá. La finalidad principal de esta sección es explicar la oportunidad y demostrar por qué existe un mercado importante que atender. Se identifican los diferentes segmentos de la industria y se describe en detalle el o los nichos en que planea participar. Se realiza una investigación de sus principales clientes y competidores y se estima la demanda potencial de ese mercado meta.

Según Kotler y Keller (2016), para analizar el mercado y luego definir las estrategias de marketing se deben seguir los siguientes tres pasos:

1. Segmentar el mercado en distintos grupos de compradores con diferentes características. - segmentación de mercado.
2. Seleccionar uno o más segmentos de mercado en los que entrará la empresa. - mercado meta.
3. Establecer, comunicar y entregar a cada segmento los beneficios que son adecuados a la oferta de mercado de la empresa. - posicionamiento de mercado.

#### **Análisis de mercado**



Imagen 18: Pasos para analizar el mercado. Fuente: Kotler y Keller.



### **7.3.1 Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado divide un mercado en partes bien definidas. Según Kotler y Keller (2016) un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos.

El autor utiliza mayormente dos grupos amplios de variables para segmentar los mercados. Uno de acuerdo con las características descriptivas- geográficas, demográficas y psicográficas y otro a partir de consideraciones conductuales como las respuestas del consumidor a los beneficios del producto, las ocasiones de uso o las marcas preferidas.

Para el plan de negocios se toma de guía la siguiente segmentación propuesta por Kotler y Keller (2016) en su libro denominado Dirección de Marketing.

- **Segmentación geográfica**

La segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas como naciones, provincias, regiones, ciudades o vecindarios. La empresa puede operar en una, en varios o en todas las unidades, pero poniendo atención a las variaciones locales de cada una. De esa manera es capaz de ajustar los programas de marketing a las necesidades y deseos de los grupos locales de clientes.

- **Segmentación demográfica**

La demografía es el estudio estadístico de la población humana con fines científicos y sociales. Para el marketing, la segmentación demográfica se refiere a las personas que forman un mercado específico para un producto o servicio en función de los datos demográficos. Para estudiar el mercado, es importante conocer los datos demográficos de ese sector.

Los atributos demográficos como la edad, la generación, el sexo, el género, la religión, los ingresos y la formación académica juegan un papel importante en la investigación. Ya sea con el objetivo de lanzar un nuevo producto, introducir cambios o implementar nuevos servicios.



- **Segmentación psicográfica**

La psicografía es una ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica, los compradores se dividen en diferentes grupos sobre la base de sus características psicológicas y de personalidad, su estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes.

- **Segmentación conductual**

El autor mencionado, divide a los consumidores en grupos sobre la base en sus conocimientos de un producto, así como también, en su actitud, uso y respuesta hacia el mismo. Las siguientes variables son puntos de partida para generar segmentos de mercado.

- **Ocasiones:** los compradores se pueden distinguir según las ocasiones en las que sienten una necesidad del producto. La segmentación por ocasión puede ayudar a las empresas a expandir el consumo de su producto. Un ejemplo de ocasión de compra, lo constituyen los muebles del hogar, ya que se presenta por lo general cuando una pareja se casa, cuando se espera un nuevo miembro en la familia, cuando el pequeño ha crecido lo suficiente para abandonar su cuna o cuando los productos usados se deterioran. No es usual que una familia cambie el comedor o las camas de todos los miembros de la familia anualmente.
- **Situación de lealtad:** los consumidores tienen distintos grados de lealtad hacia marcas específicas, tiendas y otras entidades. Los compradores se pueden dividir en cuatro grupos según su lealtad hacia las marcas. Por un lado, están los leales incondicionales, quienes compran siempre a una sola marca. También están los leales divididos, consumidores leales a dos o tres marcas. Los leales cambiantes, consumidores que cambian de una marca a otra. Y por último están los cambiantes, quienes no muestran lealtad a ninguna marca.
- **Etapas de disposición del comprador:** algunas personas no saben de la existencia de un producto, algunas saben que existe, otras desean el producto y otras piensan comprarlo. Para determinar cuántas



personas están en las diferentes etapas y cuán efectivas han resultado sus campañas para llevarlas de una etapa a la siguiente, se puede emplear un “embudo de marketing”. Esta estrategia divide al mercado en compradores con diferentes etapas de disposición y ayuda a diseñar un correcto programa de marketing con el fin de captar más clientes y aumentar sus ventas.

Actitud: se pueden encontrar cinco grupos de actitud en un mercado: entusiasta, positivo, indiferente, negativo y hostil. Se identifican estas actitudes para determinar cuánto tiempo y esfuerzo se deben dedicar a cada tipo de consumidor. Estas clases van a determinar cuántos recursos utilizar para llegar a cada una de ellas. Por ejemplo, un vendedor no perderá tiempo con personas que son hostiles al producto, reforzará la actitud de los que tienen una disposición positiva y tratará de ganar la aceptación de las personas que se encuentran indiferentes.

### **7.3.2 Elección del mercado meta**

Luego de llevar a cabo la segmentación de mercado, la empresa debe identificar las oportunidades que le ofrecen los diferentes segmentos y decidir a cuántos y a cuáles dirigirse. Para ello la empresa debe tener en cuenta dos factores: el atractivo general del segmento, las metas y recursos de la empresa. El atractivo se determina sobre la base del tamaño, nivel de crecimiento, rentabilidad, economías de escala, el riesgo, competidores de la industria, entrantes potenciales y disponibilidad de proveedores, entre otros factores.

Así mismo la empresa debe decidir si abarca todo el mercado o se concentra en uno o más segmentos específicos. A continuación, se describen los enfoques que pueden adoptar las empresas (Kotler y Armstrong, 2001):

- **Marketing indiferenciado:** se da cuando la empresa trata a todos los compradores o posibles compradores, como un grupo homogéneo. En lugar de producir diferentes estrategias de comercialización para los diferentes segmentos de la sociedad o incluso productos diferentes para los distintos grupos, realiza la misma oferta para todos. De esta manera, la estrategia consiste en usar un enfoque que apunte a apelar a tantas personas como sea posible.



- Marketing diferenciado: la empresa se dirige a varios segmentos diseñando ofertas individuales para cada uno. Por lo tanto, consiste en identificar y atender diferentes segmentos adaptando a ellos la estrategia de marketing, por ejemplo, Coca Cola, un grupo que cuenta con diferentes tipos de bebidas para grupos de personas heterogéneas.
- Marketing concentrado: este caso se da cuando la empresa comercializa únicamente para un segmento o subsegmento específico, con el fin de obtener una alta participación de mercado. Es decir, se trabaja con nichos de mercado. Esta es una estrategia atractiva para empresas con recursos limitados o para empresas pequeñas que se encuentran incursionando en el rubro por primera vez.

### **7.3.3 Posicionamiento de marca**

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Por lo tanto, esta etapa consiste en diseñar la oferta e imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Se trata de crear una propuesta de valor para el cliente, es decir, una razón convincente por la cual el mercado debería comprarle a esa marca. Para ello se debe comunicar de forma directa o indirecta las diferencias que existen entre la marca y sus competidores, recalcando, por supuesto, los beneficios de la misma.

Las principales estrategias de marketing sobre posicionamiento de marca son:

- Competidor: comparar los atributos de la empresa con la de otros competidores. Esta estrategia es muy común en detergentes o productos de limpieza.
- Beneficio: esta estrategia se basa en posicionar el producto por el beneficio que ofrece.
- Calidad/Precio: ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o bajos.
- Uso/Aplicación: otra opción es posicionarse sobre la base del uso o la aplicación que se le puede dar al producto.



- Atributos: se trata de posicionar el producto por los atributos que ofrece.
- Categorías: posicionarse como líder en una categoría de productos.

### 7.3.4 Estimación de la demanda

Luego de desarrollar los tres pasos anteriores, conocidos como los “STP” pasos del marketing, se debe estimar la demanda potencial del mercado seleccionado, para luego calcular el potencial de ganancias del negocio.

## 7.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

A través del análisis del entorno se determina a qué se enfrenta la empresa y cuáles son sus factores claves de éxito. En esta sección se analizan las variables externas a la organización, sobre las cuales no tiene control, pero influyen de forma directa o indirecta en la empresa.

### Variables del Micro y Macro entorno.



Imagen 19: Variables del macro y micro entorno. Fuente: producción propia.



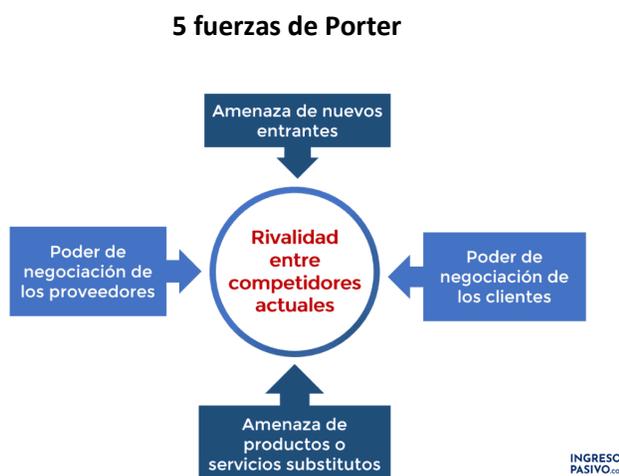
#### 7.4.1 Micro entorno

Por un lado, se estudian las variables del microentorno, agentes muy cercanos a la empresa y con las cuales la organización interactúa constantemente influyendo en forma directa: proveedores, intermediarios, administraciones públicas y competidores.

- Proveedores: empresas que proporcionan materia prima para poder producir bienes y servicios.
- Intermediarios: Son los que operan en los canales de distribución, necesarios en muchos casos por la distancia física que hay entre la producción y el consumidor. Los intermediarios encarecen el bien y/o servicio ya que existe un elemento añadido, la distribución.
- Administraciones públicas: influyen fijando normas de apertura e impuestos que afectan a la empresa.
- Competidores: empresas que fabrican y/o venden el mismo bien o servicio que el de la empresa. El mercado puede decidir entre uno u otro. Según el licenciado en publicidad Jose, (2013) existen los siguientes tipos de competidores:
  - Competencia directa o de primer grado: aquellas empresas que operan en el mismo mercado, con idénticos canales de distribución, con iguales o parecidos productos/servicios o soluciones y que se dirigen al mismo perfil de potenciales clientes.
  - Competencia indirecta o de segundo grado: serían aquellas empresas que operan en el mismo mercado, con los mismos canales de distribución, que tocan el mismo perfil de potenciales clientes y cubren las mismas necesidades, pero cuyo producto/servicio o solución difiere en alguno de sus atributos principales.
  - Productos sustitutivos o de tercer grado: serían aquellos productos o servicios que, satisfaciendo la necesidad principal de nuestro producto, difiere en sus atributos, pero compiten en el mismo mercado y sector.



Para llevar a cabo el análisis del microentorno y conocer el atractivo del sector se utiliza una técnica denominada las cinco fuerzas de Porter, citadas en el libro Dirección de Marketing de Kotler y Keller, (2016).



*Imagen 20: 5 Fuerzas competitivas Porter. Fuente: Internet, imágenes.*

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite conocer el grado de competencia que existe en una industria o sector, y utilizarla como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Las cinco fuerzas son:

1. Intensidad de rivalidad entre competidores: un segmento no es atractivo si incluye un gran número de competidores agresivos o fuertes. Estas condiciones incluyen guerras de precios, batallas publicitarias, entre otras cosas- Esta competencia hace que la empresa incurra en mayores costos.
2. Amenaza de entrada de nuevos participantes: el segmento más atractivo es aquel donde las barreras de entrada son altas y las de salida son bajas. Es decir, donde hay pocas empresas que pueden



entrar al sector, pero si tienen un desempeño negativo, pueden salir con facilidad. Si tanto las barreras de salida como las de entrada son bajas, las empresas pueden entrar y salir con facilidad del sector, lo que significa una gran amenaza de competidores. El peor caso es cuando las barreras de entrada son bajas y las de salida son altas. Es decir, cuando hay muchos competidores debido a la facilidad para entrar en el mercado, pero la dificultad para salir en épocas malas es alta.

3. Amenaza de productos sustitutos: un segmento no es atractivo cuando existen sustitutos reales para el producto. Esto limita las ventas de una empresa cuando suben sus precios, ya que los clientes buscan alternativas más económicas, o sustitutos para satisfacer sus necesidades o deseos.

4. Poder de negociación de los proveedores: un segmento no es atractivo si los proveedores poseen mayor poder de negociación a la hora de determinar precios y cantidades. Este hecho ocurre cuando son pocos los proveedores que ofrecen el insumo necesario, cuando ellos pueden integrarse a la distribución fácilmente o cuando los costos de cambio de proveedor son altos. En este caso lo más adecuado para la empresa es crear relaciones de ganar-ganar con los proveedores.

5. Poder de negociación de los consumidores: Un segmento no es atractivo cuando los compradores tienen un alto poder de negociación. Se da esta situación cuando el producto no está diferenciado de la competencia, cuando los costos de cambio de marca son bajos o cuando pueden producirlos ellos mismo.

#### **7.4.2 Macro entorno**

Por otro lado, se analizan las variables del macro entorno. Es decir, aquellos elementos que no interactúan de forma directa con la empresa, pero sí influyen en ella:

- Elemento demográfico: se refiere al tamaño de la población. Cuanto más grande es el tamaño de la población, más posibilidad de negocio se puede tener, y por lo tanto, se harán más acciones de marketing. El tamaño de la población cambia en función de tasa de natalidad, tasa de mortalidad, esperanza de vida, migraciones y según estos casos, hay más o menos oportunidades para ese sector de negocio.



- Elemento económico: trabajar en un mercado que se encuentra en expansión, en el que predomina el consumo de marcas, no es lo mismo que el que está en recesión, en el que se tiende a comprar productos genéricos de menor precio, que cubren igualmente las necesidades de los consumidores. También influye mucho en el comportamiento del consumidor, el tipo de interés -habrá más o menos inversiones-, la tasa de desempleo -si hay un incremento del desempleo, habrá una reducción del consumo.
- Entorno cultural: el nivel cultural afecta al tipo de producto que se consume y también la manera de adquirirlo. En cada cultura diferente se usan campañas de marketing adaptadas a esa región, que tienen en cuenta costumbres, preferencias, y estilos de vida diferentes.
- Entorno tecnológico: se analizan los nuevos avances tecnológicos en lo que se refiere a formas de producción, comunicación, herramientas de promoción y todas aquellas modificaciones del estilo de vida de las personas, a causa de innovaciones tecnológicas.
- Entorno legal: se deben analizar y estudiar las leyes generales que rigen en el país y en la región en donde se quiere constituir el negocio. No se puede hacer nada que la ley considere ilícito o que perjudique a terceros. A su vez, si el negocio desea expandirse con sucursales a otras provincias o países se deberá estudiar y conocer las leyes donde se piensa instalar para funcionar correctamente.
- Entorno medio-ambiental: Actualmente el tema del respeto al medio ambiente es uno de los más importantes, si la empresa quiere ser competitiva. Cada vez más países promulgan leyes que protegen sus recursos naturales, especialmente el aire, bosques y recursos hídricos, contra los daños generados por la actividad industrial. Se deben revisar los impactos de la empresa o de los productos, sobre los ecosistemas de las zonas donde ésta realice operaciones. Un “producto ecológico” o actividades comerciales que protejan el medio ambiente son recibidos por la sociedad con éxito; mientras que la oferta de un producto que contamine o destruya el ambiente, durante su producción o uso, podría generar además del rechazo social, demandas legales y multas costosas.



Todo lo referido hasta el momento sobre el entorno está desarrollado por Kotler y Keller, (2016) en su libro Dirección de Marketing, (p. 73.)

Para llevar a cabo el análisis del macro entorno se utiliza una herramienta denominada análisis PEST. El análisis PEST deriva de las siglas de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. También se usan las variantes PESTEL o PESTLE, donde se incluyen los aspectos "Legales" y "Ecológicos" en apartados separados. Su origen se remonta al año 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica" realizado por los teóricos Fahey y Narayanan que fueron sus precursores. (Peiró, s.f.).

Esta herramienta se encarga de investigar e identificar los elementos generales que conforman el entorno, en el cual se desarrollan las organizaciones y afectan a las mismas, para luego, establecer una estrategia adecuada y eficaz.

### Análisis PEST



Imagen 21: Análisis PEST. Fuente: Internet, imágenes



### 7.4.3 Análisis FODA

Finalizando con el análisis del entorno se lleva a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa combinando sus aspectos internos y las variables externas que influyen en la misma. Este análisis se denomina FODA, ya que se analizan las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas de una empresa a través de una matriz cuadrada. El objetivo es determinar las ventajas competitivas de la organización bajo análisis y la estrategia genérica, que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. (Kotler y Keller, 2016)

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012). “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.”

#### Matriz FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b> - Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico - Nuevas tecnologías y procesos productivos - Nuevas necesidades del mercado	<b>AMENAZAS</b> - Resistencia al cambio - Competitividad - Altos riesgos y grandes obstáculos
<b>FORTALEZAS</b> - Recursos superiores - Capacidades distintivas - Ventajas naturales	<b>Estrategias ofensivas:</b> Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias defensivas:</b> Usar las fuerzas para evitar las amenazas
<b>DEBILIDADES</b> - “Talones de Aquiles” - Desventajas - Recursos y capacidades escasas	<b>Estrategias Adaptativas:</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	<b>Estrategias de supervivencia:</b> Reducir la debilidades y evitar las amenazas

Imagen 22: Matriz FODA. Fuente: Internet, imágenes

Es necesario tener en cuenta que PEST y FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) no son equivalentes porque son métodos que no se aplican al mismo objeto de investigación, aunque pueden tener algunas áreas comunes, por lo que ciertos factores pueden aparecer en ambos estudios.



La principal diferencia consiste en que PEST evalúa un contexto, un mercado, el marco que condicionará una iniciativa empresarial y, por tanto, se centra en factores externos a la organización para saber si es conveniente entrar en dicho mercado en ese momento o si es necesario cambiar la estrategia. Permite conocer los cambios que influirán en el negocio. Por su parte, FODA valora una unidad de negocio concreta o una propuesta, teniendo en cuenta factores internos y externos.

## 7.5 PLAN DE MARKETING

Se establece la estrategia que se va a utilizar para distribuir y vender los productos. Describe la forma en que la empresa llega y atiende a los clientes dentro de un mercado determinado. Esta sección presenta la estrategia de marketing, los métodos para identificar y atraer clientes; estrategias de fijación de precios; enfoque de ventas, tipo del personal de ventas y canales de distribución; tipos de promociones y publicidad. Es decir, se definen las estrategias del marketing mix o también denominadas las 4P”.

### 7.5.1 Estrategias de producto

“Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea”. (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 221)

Las estrategias de producto hacen referencia al conjunto de acciones que se llevan a cabo para diseñar y realizar un producto o servicio, teniendo en cuenta las necesidades del cliente potencial. Para ello se deben analizar todos los aspectos del producto y no sólo el diseño físico del mismo. Kotler y Armstrong (2008) dividen en tres dimensiones o niveles, los elementos que forman parte de un producto:

- **Producto Básico:** es el beneficio esencial del producto, que lo hace valioso para el consumidor, ya que cubre una necesidad. Por ejemplo, si hablamos de una campera, el producto básico es cubrir la necesidad de abrigar.



- **Producto Real:** es el producto tangible, es decir la forma física del mismo. Tiene que ver con la presentación del producto a la audiencia y con las características que lo diferencian de la competencia. Por lo tanto el producto real, es aquel que se realiza a partir del producto básico y está compuesto por varios aspectos formales como: Calidad, Marca, Diseño, Envase y Estilo. En definitiva, es en realidad, lo que el comprador está adquiriendo.
- **Producto Aumentado:** son los atributos intangibles del producto. Normalmente es el valor añadido que se le aumenta a dicho producto. Esta acción se realiza a través de servicios de apoyo, como de instalación o postventa. Está relacionado con el servicio al cliente personalizado, los métodos de pago ofrecidos y los servicios de entrega.

### Niveles de producto



Imagen 23: Niveles de producto. Fuente: Kotler y Armstrong, 2008.

Cada nivel de producto es un agregado de valor. Las estrategias tienen que contener a todas las dimensiones, tanto a los atributos tangibles como intangibles; para cubrir las expectativas de los clientes y generar una imagen de marca diferencial al resto. Es importante innovar constantemente en estas acciones para no perder el interés del cliente y satisfacer las necesidades cambiantes de los mismos.



### 7.5.2 Estrategias de precio

Para determinar el precio de los productos, las organizaciones deben tener en cuenta los objetivos que desean lograr y la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa. No es lo mismo, una marca que se lanza al mercado por primera vez, que una marca con presencia en la mente de los consumidores al introducir un nuevo producto. Y no es lo mismo introducir un producto novedoso para el mercado, que un producto cuyos beneficios ya se consiguen en otras marcas. Por lo tanto, para lanzar un producto al mercado, es necesario determinar, en primer lugar, la estrategia de precio que se quiere seguir.

Una opción es optar por la estrategia de penetración de mercado, utilizada principalmente cuando se tiene un producto poco diferenciado. Consiste en fijar un precio bajo o similar al de la competencia, para atraer rápidamente clientes. En este caso los márgenes de beneficios son más bajos, pero el volumen de unidades vendidas lo compensa para amortizar la inversión.

La otra opción es utilizar una estrategia de descremado cuando se posee un producto novedoso y con atributos diferenciados. Esta estrategia consiste en fijar precios elevados dirigidos a segmentos dispuestos a pagar algo más, por un producto valorado por encima de la competencia. En este caso la cuota de mercado se incrementa lentamente, pero los precios iniciales aportan márgenes de beneficio altos, que amortizan la inversión de la fase de lanzamiento.

Una vez determinada la estrategia, la empresa debe escoger el método con el que fijará el precio de sus productos. Siguiendo a los autores antes mencionados, Kotler y Armstrong (2016), se detallan los siguientes métodos para fijar los precios de un bien:

- **Método basado en márgenes:** consiste en añadir el margen de beneficio al costo total unitario del producto. Se deben tener en cuenta tanto los costos variables como los fijos. Es una de las metodologías más recomendadas para PYMES y emprendedores.



*Precio con margen = costo unitario*

*(1 - rendimiento deseado por las ventas)*

- Método basado en el rendimiento meta: la empresa determina el precio que producirá su índice meta del rendimiento sobre la inversión.

*Precio de rendimiento meta = costo unitario + rendimiento deseado x capital invertido*

*ventas unitarias estimadas*

- Método basado en la demanda: Este método no toma en cuenta directamente los costos de producción. Se le presta atención a los precios de bienes o servicios similares y se realizan encuestas para saber cuánto estaría dispuesto a pagar un individuo por un producto determinado.
- Método basado en la competencia: Es una técnica que se utiliza habitualmente cuando hay una empresa líder en el mercado en el que se quiere incursionar. En este caso hay dos alternativas, ponerlo más bajo o más alto que la competencia. Si se pone por debajo, puede llevar a una guerra de precios con el líder y sacar a la empresa entrante del mercado, debido a que la primera tiene mayor respaldo económico para hacerlo. Si se escoge un precio superior, es necesario tener beneficios suficientes que justifiquen ese accionar.

### **7.5.3 Estrategias de distribución**

Constituye la elección de los medios de distribución o canales por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos o servicios que se ofrecen. Estos, incluyen puntos de venta o de atención, almacenamiento,



formas de distribución, intermediarios, todo aquello que garantice que el consumidor pueda tener la posesión del producto.

#### **7.5.4 Estrategias de comunicación - promoción**

Se incluyen todos los medios, técnicas y herramientas de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer sus productos, contactarse con clientes, y transmitir la imagen propuesta por la misma. Se establecen las actividades específicas de comunicación que permiten cumplir con los objetivos propuestos. En resumen, constituyen todos los esfuerzos que la empresa realiza para comunicarse con el público objetivo, a través de la mezcla de comunicaciones de marketing: relaciones públicas, publicidad, promociones, marketing directo y ventas personales.

#### **7.6 PLAN DE OPERACIONES Y DESARROLLO**

Ofrece información acerca de la forma de producción del producto o servicio. Esta sección analiza cuestiones como la ubicación y las instalaciones, por ejemplo, cuánto espacio requiere la empresa y qué tipo de equipo necesita. Se describe si la misma empresa será la productora o se subcontratará la producción. Explica qué actividades se llevarán a cabo dentro de las mismas y cuáles serán tercerizadas a otras empresas o profesionales. También explica el enfoque que propone la empresa para garantizar la calidad, el control de inventarios y el empleo de proveedores para obtener las materias primas.

Además, ofrece información en cuanto a la estructura de la empresa. Se identifican las áreas funcionales necesarias y puestos de trabajo. Se determina el personal a contratar y las actividades operativas requeridas para el funcionamiento de la misma.

#### **7.7 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**

Un plan económico-financiero es un documento que cuenta con los datos necesarios para mostrar si una empresa será rentable o no, y si lo es, en qué momento comienza a generar beneficios. Presenta una visión cuantificada de la idea de negocio, con pronósticos financieros a una proyección de cinco a diez años.

Esta sección incluye información sobre los costos fijos y variables de la empresa, la inversión necesaria, la financiación y los ingresos previstos.

En primer lugar, se detallan los costos en los que incurrirá la empresa para poner en marcha el negocio, los costos fijos mensuales y los costos variables de cada producto o servicio. Esto permite conocer cuál es la inversión inicial y si es necesario pedir financiación externa.

Posteriormente se hacen proyecciones financieras, generalmente a cinco años, en donde se identifican los ingresos previstos y el tiempo estimado, en el que la empresa comienza a ganar dinero. Es vital que las proyecciones financieras estén sustentadas en supuestos sólidos y explicaciones de la determinación de sus cifras. En el caso de necesitar financiamiento externo o inversores, este apartado debe ser lo suficientemente claro y atractivo para captar su interés.

Por último, se determina si el proyecto es económicamente viable teniendo en cuenta todos los datos analizados anteriormente, y el porcentaje de rentabilidad esperada.

## 7.8 APÉNDICE

El apéndice contiene diferentes materiales complementarios y anexos para facilitar al lector la mejor comprensión del plan. Estos documentos de apoyo pueden incluir cualquier cuestión referenciada en el texto del plan de negocios, como fotografías de productos, instalaciones y edificios; referencias profesionales; estudios de investigación de mercados; investigaciones pertinentes publicadas; y contratos de venta firmados.



## SEGUNDA PARTE: ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

### 1. RESUMEN EJECUTIVO

“Beer Green” es un emprendimiento que ofrece productos sustentables a través de dos líneas de productos diferenciadas. Por un lado, comercializa cerveza en eventos y por el otro, diseña, produce y vende accesorios elaborados a partir del reciclaje de bolsas de malta que son desechadas por la industria cervecera. Su objetivo es poder crecer de forma sostenible a lo largo del tiempo y lograr la apertura de nuevos modelos de negocios.

El mercado al cual se dirige con la cerveza, es un nicho, que presenta grandes oportunidades de crecimiento en la provincia de Mendoza. Es un mercado con muchos competidores directos, ya que la venta de cerveza para eventos, es un servicio que proporcionan casi todas las cervecerías artesanales y/o “homebrewers” pero que no es llevado a cabo de la forma en que se debe. Por lo que se puede explotar y obtener muy buenos resultados. Se dirige a hombres y mujeres, mayores de 18 años, amantes de la cerveza y del disfrute compartido con amigos y/o familia. La marca se enfoca principalmente en las generaciones “Y” y “Z” aunque no deja de lado a las personas de la generación “X” que quieran y se sientan parte de ésta comunidad. Personas pertenecientes a la clase social media, media alta y alta de Mendoza, cuyos gustos se inclinan por lo novedoso y están dispuestos a pagar un precio superior por una mejor calidad. Por su parte, el mercado al cual se dirige con sus accesorios también es un nicho que posee oportunidades de crecimiento a nivel provincial. Existen cientos de competidores en lo que representan los productos en sí, pero no tantos en cuanto a los materiales que usan o los valores que sostiene la marca. Se dirige a hombres y mujeres, mayores de 12 años, que buscan productos novedosos y eco-amigables, que pertenezcan a la clase social media, media alta y alta y que estén dispuestos a pagar un precio superior por este tipo de productos.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

La marca le ofrece a sus clientes cerveceros, según lo que quieran, un producto o un servicio acompañado del producto. Ya que éstos tienen la posibilidad de solo comprar la cerveza y retirarla por la fábrica de 23 Ríos o pueden contratar el servicio de traslado, como también, el servicio de beertender. También les ofrece productos textiles, tales como, mochilas, materos, yerberos y portamates y bandoleras. En el corto tiempo, se lanzarán nuevos productos relacionados con éstos.

La visión de “Beer Green” es ser la empresa líder del sector en Mendoza. Reconocida por la calidad de sus productos, los buenos momentos compartidos por los clientes y las acciones relacionadas con la preservación y desarrollo del medio ambiente. Es por ello, que en el presente plan de negocios, se desarrolla una estrategia de fabricación propia en lo que respecta a los accesorios y la compra de cerveza a 23 Ríos para ser luego revendida. Los productos elaborados por la propia marca serán comercializados vía online mientras que la cerveza será una mezcla entre la venta por internet y la venta por recomendación de otros eventos.

La comunicación se llevará a cabo a través de herramientas digitales, principalmente de redes sociales como Instagram y WhatsApp. Se realizarán anuncios publicitarios en Google y se mantendrá actualizado el contenido de la marca para mejorar su posicionamiento.

Para el desarrollo de las actividades se constituirá una Sociedad por Acciones Simplificada y se formará una estructura compuesta por cinco áreas funcionales: Administración, Ventas, Marketing, Logística y Producción.

La inversión inicial es de \$795.890,69. Ese número está compuesto por una inversión en activos de \$191.840 y un capital de trabajo de \$604.050,69. Éste último corresponde a un inventario de mercadería correspondiente a dos meses de venta. La inversión de activos corresponde a gastos de registración de marca, inscripción de la sociedad, equipos electrónicos y gastos correspondientes al equipamiento y refaccionamiento de instalaciones.



Para determinar la rentabilidad del proyecto, se estimó una demanda de mercado total de 3660 eventos y 27.700 accesorios mensuales. Se supuso, en un escenario conservador o realista, que la marca logra ocupar el 1% del mercado de eventos y el 0,5% del mercado de accesorios y un incremento anual del 15% en las ventas, con una proyección a cinco años. De esa forma se obtuvo una TIR del 273% y un valor del proyecto de \$19.251.624,50. A ese valor se le descontó la inversión inicial y se obtuvo un VAN de \$18.455.734,14.

Luego se hizo un análisis de sensibilidad desarrollando un escenario optimista y pesimista. El escenario optimista consideró una venta anual de 3324 unidades manufacturas y 1319 eventos, es decir, el 3% del mercado total de eventos y el 1% del mercado total de accesorios, y se obtuvo una TIR del 796%. Para el escenario pesimista se supuso una venta anual de 831 accesorios y 220 eventos anuales y un aumento del 10% en varios costos, es decir, el 0,5% del mercado total de eventos y el 0,25% del mercado total de accesorios, y se obtuvo una TIR del 40%, arrojando un proyecto poco rentable con un valor de proyecto de \$3.168.713,35 y un VAN de \$2.372.822,99. Es decir, que el proyecto es sensible a las unidades vendidas. En consecuencia, se utilizó la herramienta Solver, de Excel, para determinar el mínimo de venta necesario para no caer en rendimientos negativos. El resultado fue de 356 eventos y 426 artículos anuales, un número muy alcanzable y posible si se sigue el plan propuesto.

En conclusión, se visualiza un proyecto muy viable y con grandes oportunidades de crecimiento a nivel provincial y nacional. Si bien la inversión en Argentina implica riesgos, el retorno económico que se visualiza genera grandes expectativas y deseos de afrontar los mismos.

## **2. LA IDEA EMPRESARIAL**

### **2.1 INICIO DEL PROYECTO**

“Beer Green” surge en Agosto del 2021. Es un emprendimiento creado por Manuel Pons que nace luego de que éste, brindara durante 3 años el servicio de alquiler de choperas de cerveza artesanal bajo la marca



de 23 Ríos. Manuel, trabajó desde los comienzos -año 2018- en ésta cervecería en el área comercial. Allí adquirió conocimientos sobre el rubro y generó una red extensa de clientes.

Con el incremento de eventos, Manuel buscó apoyo en la cervecería para invertir en mayor cantidad de choperas y en publicidad. Al no obtener respuestas positivas, decidió llevar a cabo la inversión por su cuenta. Así nace Beer Green.

Este emprendimiento surgió con la idea de ofrecerle al mercado un servicio diferenciado en cuanto a la calidad de las cervezas, el compartir conocimientos sobre las bebidas, la atención personalizada y el disfrute del momento con amigos y/o familia de forma consciente y sustentable. Uno de los principales objetivos es educar al consumidor tanto respecto a lo relacionado con la cerveza como a la marihuana y el medio ambiente.

Beer Green, significa “cerveza verde” en inglés. El nombre fue elegido para plasmar la principal idea de la marca. Esta es la relación entre la cerveza, el cannabis y la sustentabilidad.

Toda persona que haya plantado una semilla, sabe el esfuerzo, dedicación y constancia que se debe tener para poder obtener resultados gratificantes. El emprender, es un camino de aprendizaje continuo en el cual se adquieren muchos conocimientos, donde a veces se paga un alto costo debido a la inexperiencia. Hay que sobreponerse a diferentes situaciones y ser resiliente para poder prosperar y alcanzar el éxito.

El lúpulo, uno de los ingredientes de la cerveza, es un cannabinoide al igual que la marihuana. Ambas plantas poseen características similares en cuanto a su color, forma, sexos, periodos y tiempos de vida, entre otras cosas. Se busca atraer a los amantes de la marihuana por un lado y por el otro, educar tanto a los consumidores de cannabis, como a los que no lo son. Si bien por el momento las cervezas no tienen ningún compuesto de cannabis, está pensado lanzar en el futuro un producto que sí, para los amantes de éstos dos mundos tan cercanos.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

La palabra **Green** –verde- y su color, predominantes en la marca, están relacionadas con las plantas, el medio ambiente y la sustentabilidad. Los valores que se pregonan están en total lineamiento con la preservación del planeta.

En el año 2022 surgen nuevos productos de la mano de la diseñadora industrial Ainhoa Bioriza. Siguiendo con la idea y los lineamientos de la marca, se comienzan a diseñar y producir productos y accesorios de moda a través del reciclado de bolsas de maltas que utiliza y desecha 23 Ríos.

Los productos que se lanzaron fueron bandoleras, mochilas, materas y yerberas con porta mate. Todos éstos están hechos con bolsas de maltas descartadas por la industria cervecera. El objetivo es llevar a cabo una economía circular aprovechando los desperdicios de la industria cervecera para transformarlos en nuevos productos, dándoles una segunda oportunidad de uso.

Por el momento, solo se comercializan estos 4 productos pero está en proceso el diseño de nuevos accesorios como riñoneras, cigarreras, billeteras, cartucheras, entre otros.

Se optó por la utilización de un packaging sustentable a la hora de entregar los productos. Las bolsas son biodegradables, elaboradas con tejido vegetal. Este tipo de material, tarda menos tiempo en descomponerse y a su vez, puede ser utilizada en otras ocasiones para múltiples usos.

#### **Beer Green**



Imagen 24: Logo de "Beer Green".



## 2.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

Beer Green se enfoca por un lado en la comercialización de cerveza, dentro de la familia de las bebidas alcohólicas y por el otro, en el diseño, producción y comercialización de accesorios de moda. La razón de la elección, en lo referido a la bebida, fue la gran oferta de eventos que existía y que existe en Mendoza.

En cuanto a los productos textiles, fue la de crear una nueva línea de productos para aumentar la cartera de la marca. También busca disminuir la contaminación existente utilizando materiales que son descartados por otras industrias para crear nuevos productos, que mejoren la calidad de vida cotidiana y hagan sentir cómodos a los usuarios con la marca que llevan y los valores que la misma pregona.

La marca busca acercar a estos dos sectores –el cervecero y el textil- a través de la reutilización y preservación del medio ambiente. Las bolsas en las que se transporta la malta, son de arpillera plástica. Pueden soportar hasta 25kg y la función que cumple en la fabricación de la cerveza, es almacenar la malta hasta que es utilizada. Una vez utilizada la materia prima, la bolsa automáticamente se desecha, convirtiéndose en basura.

Se observó que este desecho podía ser un material excelente para la producción de nuevos productos como bolsos, mochilas, carteras, llaveros, indumentaria gastronómica, entre otros. Estos objetos poseen diseños novedosos y “ecofriendlys”.

Los productos de la marca se caracterizan por ser únicos. Cada diseño es único e inigualable. Además son duraderos, cómodos y con personalidad; sin negociar el compromiso que la marca tiene con el medio ambiente y su comunidad.

Como marca se busca satisfacer tanto la necesidad de consumir productos sustentables, como la de ofrecer objetos que creen sentido de pertenencia sumado a las características principales que todo objeto debe ofrecer: comodidad al momento del uso, para así generar experiencias positivas en cada situación de uso.

Actualmente se cuenta con una base de aproximadamente de 1800 seguidores en Instagram. Allí se lleva a cabo el contacto y la venta con los clientes que provienen de ésta red social. También, la comunicación de novedades de la marca, de sus productos, las experiencias de los clientes, entre otras cosas. La producción de los productos es llevada a cabo por su diseñadora. En algunas ocasiones, se ha contratado a una segunda persona para coser y hacer las terminaciones para poder cumplir con los pedidos demandados.

### Perfil de Instagram de la marca

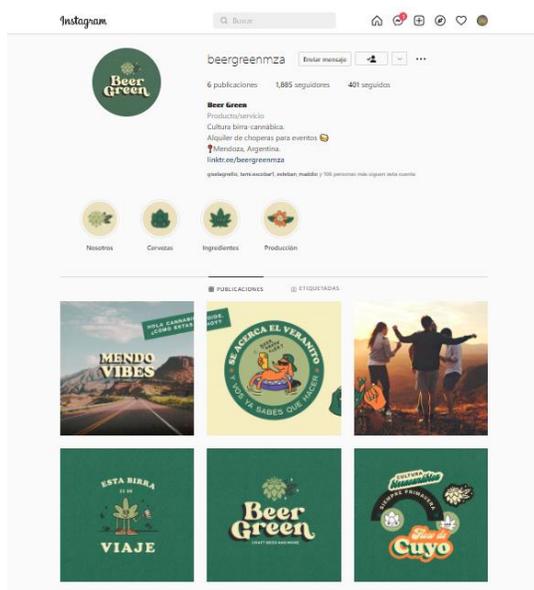


Imagen 25: Perfil de la marca "Beer Green". Fuente: Instagram

En cuanto a la comercialización se pretende contar con una página web ágil y clara para brindar al cliente facilidades y destacarse de la competencia. Desde la página se podrán observar los productos y descripciones de los mismos, los precios y concretar la compra. Se podrá elegir una metodología de pago y de envío, entre las cuales estará la opción de envío a domicilio, abarcando todo el país, o de retiro en un



punto físico. Se tendrá en cuenta, por tanto, la eficacia y eficiencia de estos procesos para cumplir con los objetivos propuestos.

Si bien la idea de negocio no es abrir tiendas físicas, se deberá contar con al menos un espacio abierto al público. Este servirá como oficina, depósito de stock, exposición de productos y retiros personales para las compras que se realicen en la página web. Por otro lado, se necesitará también de un espacio para el diseño y confección de productos, depósito de materias primas y control de calidad.

### 2.3 PRODUCTOS DE LA MARCA

A continuación, se mencionan los principales productos y su descripción. Primero se detallarán los estilos de cerveza que se comercializan y luego los productos de moda.

- **ESTILOS DE CERVEZAS**

Los clientes pueden elegir entre 5 estilos diferentes de cerveza tirada. Ellos son Golden, Scottish, Stout, Honey e IPA. Los calibres de los barriles que pueden adquirir son 20, 30 y 50 litros. También pueden hacer la combinación de éstos a su gusto en el caso de que quieran adquirir más de un barril.

#### Estilos de cerveza



Imagen 26: Estilos de cerveza "Beer Green". Fuente: Producción propia



### **GOLDEN**

Es una cerveza tipo Ale Inglesa de alta tomabilidad. Posee un color dorado pálido cristalino. Orientada hacia la malta, con un final levemente ácido, brindado por el trigo utilizado en su receta. Balanceada y limpia, capaz de ofrecernos una pinta refrescante sin aromas ni sabores agresivos. Tiene 4,5% de alcohol, un IBU de 20 y un EBC de 8.

### **SCOTTISH**

Esta cerveza tipo Ale Escocesa de color cobrizo oscuro cristalino. Enfocada hacia la malta, otorga sabores tostados y caramelo con aromas frutados que nacen de la fermentación que complementan su sensación en nariz. El amargor está presente para balancear el dulzor de los granos de malta. Tiene 5,13% de alcohol, un IBU de 25 y un EBC de 40.

### **HONEY**

Una cerveza tipo Ale, de color dorado intenso. Espuma blanca y persistente. Su aroma es balanceado entre la malta de cebada y el trigo malteado con un toque sutil de miel de Jarilla, 100% mendocina. A medida que toma temperatura, su perfil aromático se inclina hacia la miel, agregada intencionalmente en las últimas etapas del proceso de elaboración para preservar todo su carácter. En boca, domina el dulzor moderado proveniente de la miel de jarilla. El amargor moderado del final lo aporta el lúpulo Victoria, proveniente de nuestra querida Patagonia. Tiene 6,2% de alcohol, un IBU de 20 y un EBC de 12.

### **STOUT**

Una cerveza tipo Ale Escocesa, de tonalidad oscura con carácter marcadamente tostado, y aromas que hacen recordar al café. Con espuma es cremosa y persistente, su amargor es moderado y posee un final medio que invita a seguir tomando. Su carbonatación es baja, permitiendo al paladar disfrutar sin interferencias de su cuerpo sedoso y liviano. Tiene 4,69% de alcohol, un IBU de 30 y un EBC de 70.



## **IPA**

La IPA (India Pale Ale) es una cerveza tipo Ale Argenta. Balanceada hacia el lúpulo en aroma y sabor, de color dorado anaranjado cristalino. Su amargor es alto en comparación con otros estilos y de rango medio respecto a otras IPA. Al disfrutarla percibirán que la sensación de amargor es agradable y redonda. Los lúpulos utilizados se describen como herbales, especiados, resinosos y cítricos. Tiene 5% de alcohol, un IBU de 60 y un EBC de 13.

Con el alquiler de los equipos de cerveza, también pueden adquirir diferentes juegos como fútbol tenis, dardos, frisbee pagando un precio extra. También pueden contratar a un beertender, para que se encargue de servirles a los invitados las bebidas.

- **ACCESORIOS**

## **MOCHILA Y MATERA**

Es un producto que sirve para transportar lo que uno desee siempre y cuando quepa en su interior. Están hechas casi en su totalidad con bolsas de arpillera. Pueden resistir un peso de 25 kg aproximadamente. Poseen un compartimento principal donde se guardan la mayoría de los objetos y uno más pequeño en la parte superior donde por lo general las personas llevan llaves, billetera, pañuelos, cartas, etc. Su diseño hace que tenga dos formas de uso. La primera es la más clásica, donde se cuelga de cada hombro las tiras de la mochila y el resto va amoldado a la espalda. La otra, al cambiar de lugar los ganchos que sujetan las tiras, se puede hacer una mochila estilo morral. Sus medidas son, 33 cm de ancho x 39 cm de alto x 15 cm de profundidad.

La matera, posee el mismo diseño que tiene la mochila en su exterior. La única diferencia se encuentra dentro de ella. Contiene un compartimento hecho con tela vegetal que sirve de separador y de contenedor para los diferentes utensilios del mate.



### Mochila



Imagen 27: Mochila "Beer Green". Fuente: Producción propia

#### **YERBERA Y PORTA MATE**

Ambos están diseñados y elaborados con retazos de las bolsas de malta. Son impermeables con la finalidad de que no ensucien ni con yerba ni con agua las mochilas o bolsos donde se transportan. Las medidas de la yerbera son 8 cm de ancho por 12 cm de alto, y 5 cm de profundidad. Por su parte, las del porta mate son 2 cm de ancho x 15 cm de alto (en la parte más alta) x 8 cm de profundidad.



### Yerbera y porta mate



Imagen 28: Yerbera y porta mate "Beer Green". Fuente: Producción propia

### **BANDOLERA**

Al igual que los otros productos, casi el 100% está compuesto por el material de las bolsas reutilizadas. Este producto también posee 2 compartimientos, uno de mayor tamaño y otro más pequeño. Sirve para llevar el celular, llaves, documentos, objetos pequeños, entre otros. Sus medidas son 14 cm de alto x 11 cm de ancho x 8 cm de profundidad.



### Bandolera



Imagen 29: Bandolera "Beer Green". Fuente: Producción propia

## 2.4 LAS BASES DEL NEGOCIO

- Misión:

Ofrecer al cliente un producto premium promoviendo la diversión y educación a través de un enfoque sustentable.

- Visión:

Ser una marca reconocida del sector en Mendoza por la calidad de sus productos, los buenos momentos compartidos por los clientes y las acciones relacionadas con la preservación y desarrollo del medio ambiente y de su comunidad.



- Valores:
  - Calidad
  - Diversión
  - Pasión
  - Responsabilidad
  - Respeto
  - Transparencia
  - Trabajo en equipo
  - Creatividad
  - Sustentabilidad

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO

#### 3.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

En primer lugar, se pueden distinguir dos grandes grupos de Mercado a la hora de vender productos, y especialmente, cuando se cuenta con fabricación propia. Por un lado, están las empresas que compran al por mayor y por el otro, está el cliente directo que compra al por menor, ya sea para uso personal o para realizar un regalo.

En el caso de Beer Green, en cuanto a la cerveza, puede llevar a cabo la venta mayorista únicamente en eventos de gran magnitud en el cual se pueda obtener una ganancia coherente por un gran volumen de venta. Al no ser productor de cerveza, se acotan las ventas mayoristas ya que se debería vender la bebida a un precio mayor al de la competencia, debido a sus costos más altos.

En cuanto a sus productos de moda, se puede llevar a cabo la venta mayorista debido a que la marca los confecciona por sus propios medios. Algunos clientes pueden ser:



- Tiendas minoristas que desean comprar en cantidad para luego revender en sus tiendas físicas y/o páginas webs.
- Organizaciones que desean hacer regalos empresariales a sus empleados.
- Grupos de personas que quieran productos personalizados a su gusto.
- Otros.

En segundo lugar, está el grupo de los clientes directos. En cuanto a los clientes cerveceros, la venta minorista abarca casi el 100% de las ventas. Existen numerosas razones por las cuales los clientes buscan estos productos. Algunas situaciones pueden ser:

- Amigos y/o familia que realizan una juntada o festejo de cualquier índole.
- Empresas que buscan que sus empleados pasen un momento relajado.
- Casamientos o fiestas de cumpleaños.
- Eventos que necesitan el servicio de venta de cerveza.
- Otros.

En cuanto a los clientes de los productos de moda, la venta minorista está apuntada a toda persona que busca o necesita este tipo de accesorios y a su vez valora los productos sustentables.

A continuación, se detallan las características de ambos grupos de consumidores directos en cuanto a segmentación geográfica, demográfica y conductual:

- Segmentación geográfica: Provincia de Mendoza
- Segmentación demográfica:
  - Edad: Personas mayores de 18 años en cuanto a la cerveza y para personas mayores de 12 años para los accesorios.
  - Sexo: Hombres y mujeres



- Generación: Los clientes de la cerveza se dividen en dos grupos según el medio por el cual llegan a la marca. Si llegan por el boca en boca, en general, son de la generación X. Este tipo de clientes tienen entre 43 y 56 años. Si llegan a la marca vía online, por lo general, son de la generación Y, en mayor medida, y los de la generación Z, siempre y cuando sean mayores de 18 años  
Los clientes de los accesorios de moda son en su mayoría de las generaciones X –los millennials- y los de la generación Z –los centennials-.
- Ingresos: Ingreso familiar mensual superior a \$80.000, perteneciente a la clase media, media alta y alta.

### Pirámide social argentina

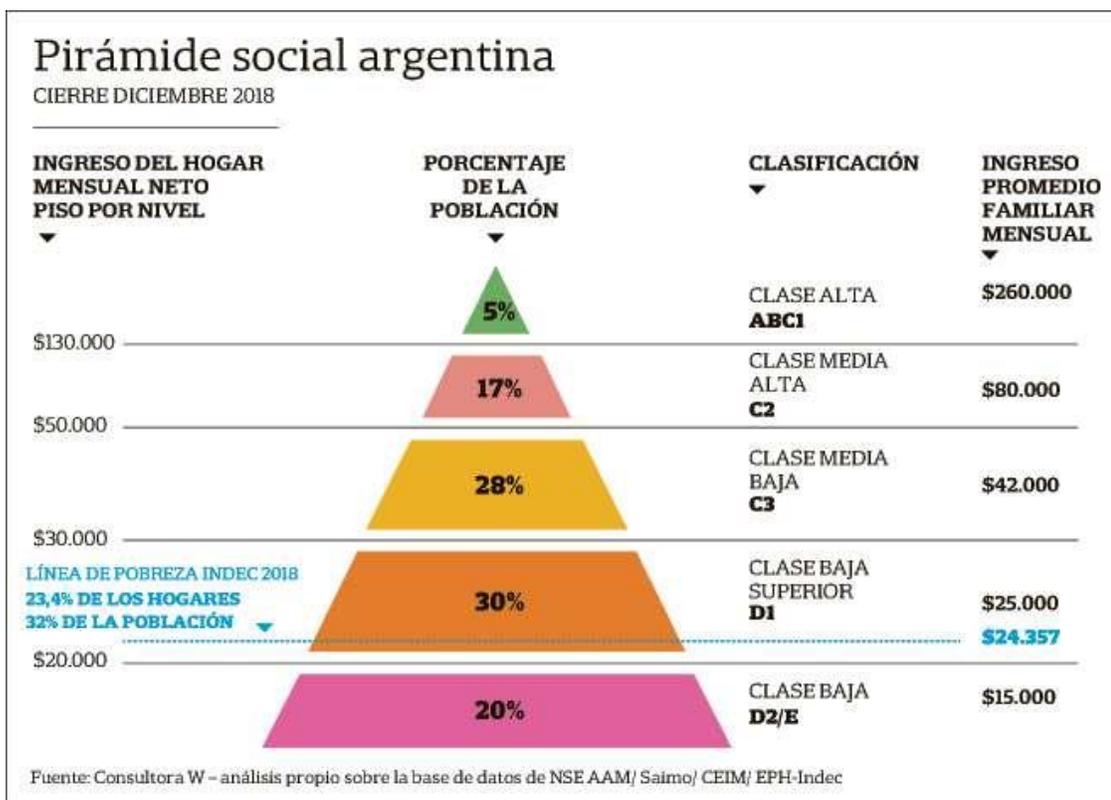


Gráfico 1: Pirámide social Argentina. Cierre 2022. Fuente: Internet, imágenes



- Segmentación conductual: Por lo general, los clientes de la cerveza son leales incondicionales. Ya que repiten su compra en diferentes ocasiones de reuniones y festejos donde las personas buscan relajarse y pasar un buen momento. Los textiles son demandados en ocasiones donde las personas necesitan o quieren alguno de estos productos que satisfagan sus necesidades o deseos.

### 3.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

“Beer Green” utiliza la estrategia de marketing concentrado, ya que se enfoca en un nicho de mercado de productos de accesorios por un lado y de cerveza por el otro. La marca apunta a clientes que busquen productos sustentables. Además como es una marca que está recién naciendo, sus recursos son limitados. No se cuenta con grandes sumas de dinero para realizar grandes inversiones. Con los accesorios, se está incursionando por primera vez en el sector por lo que este tipo de estrategia es la más idónea para llevar a cabo.

El mercado meta de la marca en cuanto a lo que es la cerveza, es el segmento de clientes directos. Entre ellos se encuentran los clientes ya descriptos anteriormente. Personas mayores de edad, que buscan un producto de calidad y están dispuestos a pagar un precio más elevado por una buena cerveza y servicio, ya que pertenecen a la clase media alta y alta de Mendoza. Para los artículos producidos por Beer Green, es similar al de las características del recientemente nombrado. Una de las diferencias que se puede notar es que la edad de los clientes de este tipo de productos es mucho menor en promedio en comparación con los de las bebidas.

### 3.3 POSICIONAMIENTO

Beer Green busca posicionarse en la mente de los consumidores como una marca joven, local, divertida, responsable y sustentable; y que a través de la innovación pueda crear productos reutilizados, dando



segundas oportunidades. Los precios medios-altos reflejan la calidad de los productos y la imagen que quiere proyectar la marca.

### 3.4 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

Se llevará a continuación la estimación de la demanda potencial del mercado de alquiler de chopperas y de accesorios de moda.

Debido a que el último censo realizado en Argentina fue en el año 2010, se trabajará con los datos proyectados por el gobierno nacional a Julio de 2022.

- Población de Mendoza: 2.000.000 aproximadamente.
- Porcentaje de la población perteneciente a la clase media alta y alta: 22%.

Se trabajará tanto para la estimación de la demanda potencial de eventos de cerveza como para los productos de moda, con una base de 440.000 personas. Ésta resulta del 22%, de la población total de Mendoza (2.000.000), que pertenece a la clase media alta y alta con ingresos superiores a \$80.000 mensuales.

Según experiencia, el principal motivo de la demanda de cerveza para eventos es la celebración de un festejo de cumpleaños. La presencia de ésta bebida, no discrimina en cuanto a edades ni sexo. Por lo que si se divide a las 440.000 personas, pertenecientes a la clase media alta y alta de Mendoza, en 12 meses, y se le asigna la misma probabilidad a cada día del año en cuanto al nacimiento de todas estas personas, se obtiene que hay 36.666 personas que cumplen años en un mes en la provincia de Mendoza. Si se supone que 1 de cada 10 personas elige este servicio, se cuenta con una cantidad de 3666 de eventos por mes.

En cuanto a los productos textiles, se tendrá en cuenta a las personas mayores de 12 años. Por lo que del total de 440.000 personas se tendrá en cuenta al 75%, perteneciente a este rango. Esto deriva en un total



de 330.000 personas. Se supone que cada persona comprará 1 producto por año. Si se divide por mes, se obtendría un resultado de 27.500 productos demandados mensualmente.

La cantidad estimada corresponde al conjunto de clientes de todas las marcas que ofrecen productos como los de Beer Green en Mendoza. Es decir, es la cantidad potencial de clientes de una empresa que posee el 100% del mercado.

En el caso de Beer Green resulta muy difícil estimar la demanda aproximada, ya que se desconoce la participación de mercado de la competencia, la cual se encuentra distribuida en una gran cantidad de marcas.

Sin embargo, se puede observar que es un mercado muy atractivo aún captando una pequeña cuota. En el plan financiero, se desarrollan tres escenarios posibles: optimista, esperado y pesimista para estimar ingresos sobre la base de cantidades posibles de ventas anuales, teniendo en cuenta el análisis realizado y los competidores.

## **4. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **4.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO SEGÚN PORTER**

#### **4.1.1. Poder de negociación de los consumidores**

En Mendoza existe una gran cantidad de cervecerías por lo que los consumidores tienen un alto poder de negociación. Si bien no todas las cervecerías brindan el servicio de choperas, la mayoría sí lo hacen. También existen otras marcas, como Beer Green, que no son fabricantes pero brindan este servicio por lo que el número de competidores es mayor. A la hora de contratar este servicio, el cliente, se inclinará por aquella marca que esté posicionada en su mente y que sea de fácil accesibilidad a la hora de concretar la compra.



Los costos de cambio de marca, por otro lado, no son bajos. Si bien existen personas que comienzan a producir cervezas en sus casas, se dan cuenta de que los resultados son muy diferente al pretendido por la falta de experiencia, conocimiento, equipamiento, y tecnología, entre otras cosas. La cerveza que provee la marca, es de 23 Ríos. Esto marca una diferenciación con la mayoría de los competidores locales a la hora de hablar de calidad y reconocimiento.

En cuanto a los artículos de moda, existe una gran oferta de este tipo de productos en la provincia. Es un rubro que posee una cantidad muy grande y amplia de competidores. Pueden ser tanto marcas reconocidas como productores locales o emprendedores. Si hablamos específicamente de productos sustentables o de segundo uso, la oferta se reduce ampliamente y como consecuencia impacta directamente en el poder de compra.

Los costos de cambio de marca son bajos ya que con el avance tecnológico, los clientes pueden adquirir información y productos de forma más rápida y global, sin importar a la distancia que se encuentren. Si un cliente busca productos sustentables en la provincia y no encuentra diseños que lo satisfagan, podrá adquirirlos en marcas de otras provincias u otros países inclusive.

Los consumidores eco-friendlys son exigentes a la hora de comprar pero adquieren sentido de pertenencia a las marcas con mayor fuerza y lealtad. Lo que provoca como resultado además de fidelización, la posibilidad de vender productos a un precio más elevado. Se debe contar con una buena estrategia de marketing para estar presente en la mente de los consumidores cuando busquen este tipo de productos.

A pesar del poder de los consumidores, Beer Green llevará a cabo esfuerzos para que los clientes de la provincia los elijan sobre el resto de las marcas.

#### **4.1.2. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores de cerveza es relativamente bajo debido a que el mercado está muy canibalizado. Los fabricantes poseen altos inconvenientes a la hora de aumentar los precios. Es una buena noticia para Beer Green, aunque su único proveedor hasta el momento ha sido 23 Ríos. Existe



una excelente relación cliente-proveedor ya que ambas marcas trabajan de forma sinérgica. Además, se cuenta con una cuenta corriente, lo cual permite una mayor libertad a la hora de llevar a cabo la planificación y desempeño.

En cuanto a los productos de moda, el poder de negociación de los proveedores es muy bajo debido a que solo se compran insumos genéricos que pueden ser adquiridos en múltiples lugares. Son fáciles de encontrar al mismo precio y calidad. En cuanto a la mano de obra, si bien como toda actividad conlleva un tiempo y experiencia de aprendizaje, es fácil de reemplazar, en términos relativos, por otra persona que lleve a cabo la costura o por un taller de mayor magnitud.

#### **4.1.3. Amenaza de nuevos competidores**

En cuanto a los nuevos competidores, existe una elevada amenaza de éstos, ya que las barreras de ingreso son bajas. Con respecto a la bebida, no hace falta ni ser productor de la misma para poder comercializarla. Es muy fácil imitar tanto los productos como los dos modelos de negocio. Si el proyecto es exitoso y atractivo es posible que diseñadores, o personas con capacidades de costura, quieran imitar el emprendimiento.

Beer Green posee la ventaja, al ser productor, de contar con fabricación propia y la posibilidad de vender al por mayor. Si algún interesado quiere vender sus productos, podría convertirse en un posible cliente mayorista.

#### **4.1.4. Amenaza de productos sustitutos**

Para la cerveza, existen muchos productos sustitutos. A la hora de un festejo o un evento, los clientes poseen un abanico muy amplio de opciones a lo que respecta a las bebidas. Pueden elegir entre bebidas sin alcohol como jugos, aguas saborizadas, agua, soda, gaseosas, entre otras. También tienen múltiples opciones respecto a bebidas con alcohol como fernet, gin, ron, campari, aperol, vino, tragos frutales, etc. También pueden inclinarse por la cerveza industrial a la hora de pensar en el mismo tipo de bebida.



La competencia es muy grande. Sin embargo, se busca ofrecer una cerveza de alta calidad, acompañada de una muy buena atención al cliente para que elija a la marca a la hora de pensar en una bebida para sus festejos.

Para los accesorios también existen una gran cantidad de productos sustitutos. Para las mochilas y materas, se pueden encontrar en el mercado infinidad de productos que cumplen con los mismos fines. También existen multiplicidad de marcas, diseños, colores y materiales por las que puede optar un cliente.

La marca apunta a un tipo de cliente en particular, ya descrito anteriormente, por lo que se supondría que la oferta sería más acotada. Sin embargo, el tamaño de esta sigue siendo grande.

#### **4.1.5. Rivalidad entre competidores**

En lo que compete al servicio de choperas, existe un gran número de competidores ya que por lo general casi todas las cervecerías prestan tal servicio. Sin embargo, al no ser su actividad principal, por el escaso volumen de venta que les genera en comparación con bares o negocios gastronómicos, en muchas ocasiones no es explotada ni atendida de la mejor forma.

Existen otras marcas similares a Beer Green, que le compran la cerveza a una cervecería local y la venden con su propia marca. No son muchas, lo cual es una ventaja para el negocio. Luego de realizar un análisis de éste mercado a través de observación de las redes sociales y el contacto directo con éstas marcas, como posible consumidor, se ha llegado a la conclusión de que no es una tarea imposible ubicarse como la marca líder en este rubro. En muchos casos, estas marcas no poseen una identidad fuerte. Las redes sociales no son estéticas en la mayoría de los casos. Los tiempos de respuesta hacia los clientes, no son los óptimos. Todo esto es y puede ser explotado de mejor forma por Beer Green

En cuanto a los competidores del otro rubro, existen múltiples competidores también. Además, muchas marcas se están inclinando por la sustentabilidad y el triple impacto. Marcas reconocidas, realizan campañas con el fin de preservar el medio ambiente para obtener una mejor imagen y/o para trabajar



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

alineado a sus valores. Marcas locales siguen el mismo camino. Es una buena forma de atraer a mayores clientes.

Aunque existe gran cantidad de competidores, en lo que respecta al fin útil de los productos, existen muy pocos con las mismas características que Beer Green.

Se puede observar a “Vulca”, como un competidor directo en la provincia de Mendoza. Un emprendimiento de triple impacto que reutiliza desechos para transformarlos en ropa o accesorios. A nivel nacional, Kayapuni comercializa casi los mismos productos que la marca.

Se puede observar en la tabla número 2 y 3, una clasificación según el tipo de competidores. Estos pueden ser directos, indirectos o sustitutos. Los directos son aquellos que comercializan productos similares, a través de un mismo canal de ventas.

Los competidores indirectos son aquellos que ofrecen los mismos productos o con altas semejanzas, pero no los comercializan por los mismos canales de venta.

Los sustitutos, no ofrecen los mismos productos que la marca pero si satisfacen las mismas necesidades de sus consumidores. El mayor porcentaje de competidores es abarcado por este tipo.

No quiere decir que los competidores se van a atar o quedar para siempre encasillados en estos lugares. El dinamismo del mundo actual, hace que las empresas innoven todo el tiempo y busquen lo que el mercado les demanda. Por lo que hay que estar siempre con la mirada puesta en el mercado para poder reaccionar y tomar decisiones eficientes.



**Competidores de “Beer Green” de bebida**

Tipo de competidor	Marca	¿Es fabricante?	¿Posee tienda online?	¿Posee tienda física?
<b>Directo</b>	Starke	Si	No	Si
	Pirca	Si	No	Si
	Party Beer	No	No	No
	Tap Beer	No	No	No
	Braveza	Si	No	Si
<b>Indirecto</b>	Patagonia	Si	Si	Si
	Andes Origen	Si	Si	Si
	Barrel wines	Si	No	No
<b>Sustitutos</b>	Hilbing	Si	Si	No
	7 tragos	No	No	No
	Casa Tano	Si	Si	Si

*Tabla 2: Competidores Beer Green. Fuente: elaboración propia*

**Competidores de “Beer Green” de accesorios**

Tipo de competidor	Marca	¿Es fabricante?	¿Posee tienda online?	¿Posee tienda física?
<b>Directo</b>	Vulca	Si	Si	No
	Kayapuni	Si	Si	No
<b>Indirecto</b>	Baumm	Si	Si	Si
	Fracking Design	Si	Si	No
	Kali	Si	No	No
<b>Sustitutos</b>	Head	Si	Si	Si
	Macana	No	Si	Si
	Grulla	Si	No	No
	Cordelia	No	No	No
	Mates Mendoza	No	Si	No
	Nura mates	No	Si	No
Supermercados	No	Si	Si	

*Tabla 3: Competidores Beer Green. Fuente: elaboración propia*

## 4.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PEST

### 4.2.1 Factores políticos y legales

Haciendo un breve análisis político, se puede observar una fuerte inestabilidad en Argentina desde hace varios años. Como en todos los países, existe diversidad en cuanto a la orientación política de sus habitantes. En Argentina, no es la excepción. Al país, lo divide una “grieta” que dificulta el desempeño del mismo y enfrenta a su misma población.

Las políticas de estado son nulas o casi nulas a lo largo del tiempo. Además, dependen del gobierno de turno para ser ejecutadas. Los representantes que asumen en cada nuevo gobierno, no sólo no continúan las medidas implementadas por la gestión anterior, sino que muchas veces tienen visiones radicalmente opuestas. Esto provoca confusión en la población sobre cuál es el norte que se quiere seguir. Este escenario genera gran desconfianza a la hora de invertir en Argentina, tanto para sus habitantes como para los extranjeros.

El 23 de diciembre de 2019 entró en vigencia un impuesto denominado “Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria” -PAIS- el cual cobra un 30% a la compra de moneda extranjera, pago de bienes o servicios en el exterior mediante tarjetas de crédito o débito, extracciones de dinero en el exterior. También se incluye la compra de pasajes terrestres, aéreos o por vía acuática al exterior del país, exceptuando pasajes terrestres a países limítrofes. Esta medida provocó el denominado dólar turista el cual es un 30% superior al oficial, lo que implica una devaluación del peso argentino, en forma encubierta. Esta medida hace que cada vez sea más costoso importar productos desde el extranjero. Ni hablar de las trabas que realiza el BCRA a la hora de querer adquirirlos. Todo esto con el fin de manipular la economía para que no se dispare más aún el tipo de cambio.



Por culpa de este contexto, cada vez hay menos marcas y/o productos extranjeros en nuestro país. Esto es una ventaja para la marca ya que la competencia ha disminuido.

#### **4.2.2 Factores económicos**

A continuación se mencionan indicadores macroeconómicos actuales, que influyen de manera directa en la tasa de rendimiento de una empresa y en el atractivo del entorno.

- Inflación acumulada primer cuatrimestre 2022: 23,1 %
- Inflación esperada 2022: 60%
- Altas tasas de interés. (Entre el 40% y 50%)
- Altos porcentajes en impuestos fiscales:
  - Impuesto al Valor Agregado: 21%
  - Ganancias corporativas: 35%
  - Cargas patronales: entre el 23% y 27% adicional sobre el salario en materia de seguridad social.
- Devaluación del peso argentino.
- Volatilidad en el cambio de las divisas.
- Tope de compra mensual de U\$ 200.
- Impuesto PAIS del 30% + 35% de la percepción de impuesto a las ganancias (reclamable en un futuro) para la compra de moneda extranjera, quedando un dólar turista de 203 pesos argentinos al día 19/5/2022.
- Aumento del PBI en 2022: El Banco Central pronostica un aumento del 3,6% en 2022.
- Reducción de los ingresos reales.

Desde hace muchos años, Argentina presenta altos índices de inflación y un contexto económico inestable. Esto dificulta la proyección a largo plazo a la hora de tener un negocio. La petición de préstamos supone costos muy elevados por las altas tasas de interés. Sin embargo, esta situación que llevan viviendo desde



varias décadas los argentinos, ha generado la necesidad y habilidad para adaptarse a los cambios y para tomar decisiones con mayor rapidez y flexibilidad.

Por el momento, no se han realizado grandes inversiones en Beer Green; y las que se han hecho, han salido de las utilidades que ha generado el mismo negocio. El resto de las ganancias, han sido dolarizadas para resguardar su valor, por lo que por el momento, no sería necesario pedir un préstamo en alguna entidad financiera.

Como ya sabemos, la inflación aumenta todos los meses. Esto se ve reflejado en el precio de todos los productos del país. Beer Green para no ceder rentabilidad, ajusta sus precios al momento que lo hacen sus proveedores. Con el paso de los meses, se ha llegado a la conclusión, de que la demanda no se ve afectada en gran medida. Esto se debe al público al que se dirige la marca y a los productos que ofrece.

#### **4.2.3 Factores socioculturales**

Según proyecciones de datos que va a arrojar el CENSO 2022, en Mendoza viven aproximadamente 2.000.000 de habitantes. Serían casi 300.000 personas más que las que resultaron del CENSO 2010., por lo que la población va en aumento.

Con respecto a la distribución de la riqueza, Argentina es un país con variedad de clases sociales, donde el consumo varía dependiendo del ingreso de cada persona. Se suele distinguir en cuatro grupos sociales: indigencia, clase baja, media y alta. Dentro de la media, a su vez, se distinguen dos niveles más: un estrato medio-bajo y otro medio-alto. Es importante definir el segmento social al que se dirige la marca, para conocer su poder adquisitivo y necesidades más importantes. El segmento de la marca corresponde a la clase medio alta y alta, en donde sus necesidades básicas están cubiertas y están dispuestos a comprar productos de lujo u otros que consideran de su agrado.



Por otro lado, es importante destacar que el consumidor de hoy es más exigente, que en años anteriores, a la hora de comprar. La tecnología, junto con el aumento de emprendimientos y mayor competencia ha provocado un consumidor más poderoso, demandante y exigente, ya que cuenta con mayores opciones y la posibilidad de comparar todas ellas desde un mismo lugar: Internet.

#### **4.2.4 Factores tecnológicos**

Con respecto a lo mencionado en el párrafo anterior, la tecnología ha provocado que los cliente se encuentren más informados y por lo tanto, más exigentes. Pero, además, se le ha facilitado el proceso de compra para que la experiencia sea más placentera y repetida. El cliente puede elegir un producto y comprarlo sin necesidad de moverse de su casa.

A su vez, han surgido cientos de herramientas digitales de marketing para la comunicación de las empresas con opciones más entretenidas para el cliente. Hoy en día, una empresa puede hacer publicidad por redes sociales, páginas web y blogs a costos muy bajos, puede hablar en tiempo real con sus clientes y puede desarrollar estrategias creativas de marketing digital en simples pasos con la ayuda de Facebook Adds y Google Adwords entre otros.

Sin duda, la tecnología potencia y ayuda a los micro-emprendimientos a crecer de forma significativa. La empresa deberá aprovechar al máximo todas las herramientas que están a su alcance para captar una mayor cantidad de audiencia y sobresalir de la competencia.

#### **4.2.5 Factores medio ambientales**

El calentamiento global cada vez presiona más fuerte al planeta Tierra. En los últimos años, se trabaja para llevar a cabo cambios de conducta en su población para poder retrasarlo. Las consecuencias de no haber cuidado el planeta a lo largo de la historia han sido muy grandes. Con la instauración del capitalismo, la contaminación ha aumentado a niveles exponenciales. La responsabilidad es compartida. Las empresas se



esfuerzan todo el tiempo en crear nuevos productos para satisfacer los deseos de los consumidores. También se encargan de generar los deseos para que se lleve a cabo la futura compra. Muchas empresas crean productos con ciclos de vida programados para que sus productos se vuelvan obsoletos con mayor rapidez para aumentar sus ventas. Pero las empresas no son las únicas culpables. Los consumidores avalan y en muchos casos demandan esta situación. No se conforman al momento de adquirir un producto y siempre quieren más, lo que hace que se cree un círculo vicioso.

Las nuevas generaciones a su vez, han demostrado estar más preocupadas y comprometidas con el medio ambiente que las anteriores. Estos cambios de paradigma han hecho que las empresas tengan que cambiar y adaptarse a ellos. Cada vez más empresas optan por la utilización de materiales reciclables o sustentables para reducir el impacto que tienen sus actividades en el ecosistema. Algunas lo hacen por los valores que persiguen, otras por las presiones sociales o por las disposiciones legales.

Mendoza a su vez, es una de las provincias con mayor desarrollo del país en cuanto a innovación, tecnología y sustentabilidad. Los mendocinos valoran y respetan el medio ambiente, por lo que se podrían tener muy buenos resultados con los productos eco-amigables de la marca.

A la hora de comercializar la cerveza, Beer Green lo hace a través de cerveza tirada que se encuentra dentro de barriles de acero inoxidable reutilizables. Esto hace que no se produzcan desechos a lo largo de su proceso. A su vez, se está trabajando en un proyecto para poder entregarle a cada cliente un pack de semillas en un packaging sustentable para fomentar las huertas y el auto-cultivo en sus casas.

Los productos elaborados a partir de las bolsas de malta desechadas por la industria cervecera están súper alineados con la preservación del medio ambiente. El packaging en el que se entregan, está hecho con tela vegetal. A su vez, la marca casi no usa papel. Posee una política de cero papeles para no generar mayores desperdicios. Se encuentra todo digitalizado.

Como se dijo anteriormente, se busca desarrollar una marca local, con sello mendocino. Donde se les puedan proporcionar nuevas y mejores oportunidades a los miembros de su comunidad. También a través



de sus redes sociales, visibilizar lugares icónicos y turísticos de Mendoza, para que los clientes se sientan más identificados.

### 4.3 ANÁLISIS FODA

A continuación se llevará a cabo un análisis FODA en donde se detallarán las fortalezas y debilidades internas con las que cuenta la empresa y las oportunidades y amenazas externas del mercado a las que se enfrenta. Luego se elaborarán estrategias para poder disminuir las variables negativas y explotar de mejor forma las positivas.

#### FODA Beer Green

<p><b>VARIABLES EXTERNAS</b></p> <p><b>VARIABLES INTERNAS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevos productos.</li> <li>• Alianzas con salones de eventos.</li> <li>• Subsidios o créditos para emprendedores verdes.</li> <li>• Vender fuera de Mza.</li> <li>• Producción personalizada</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos fáciles de imitar.</li> <li>• Situación económica del país</li> <li>• Presión fiscal.</li> <li>• Mano de obra poco capacitada.</li> <li>• Inestabilidad política.</li> <li>• Nulas barreras de entrada.</li> </ul>
	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 años llevando a cabo servicio.</li> <li>• Cerveza de calidad y con premios.</li> <li>• Conocimiento del rubro cervecero y del mercado mendocino.</li> </ul>	<p><b>F-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la red de contactos obtenida por la experiencia en el rubro para crear alianzas con salones de fiestas.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instagram con más de 1800 seguidores.</li> <li>• Red de contactos.</li> <li>• Responsabilidad social empresaria.</li> <li>• Fabricación accesorios propia.</li> <li>• Innovación y adaptación a los cambios.</li> <li>• Espíritu emprendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar Instagram como herramienta para vender fuera de la provincia.</li> <li>• Elaborar productos personalizados para empresas o marcas.</li> <li>• Conseguir subsidios o créditos a muy bajas tasas por ser RSE.</li> </ul>	<p>las situaciones desfavorables y cambiantes del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar búsqueda de personal vía Instagram para luego ser seleccionado y capacitado.</li> <li>• Alcanzar una estructura chata y con poco personal para combatir la alta presión fiscal.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia 100% del dueño.</li> <li>• Procesos no formalizados.</li> <li>• Falta de sistema de gestión.</li> <li>• Nula explotación de las redes sociales.</li> <li>• Bajo nivel de producción textil con RR.HH. propios.</li> <li>• Los equipos y la cerveza se encuentran en 23 Ríos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>D-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a un CM para tener mayor alcance en las redes y aumentar ventas.</li> <li>• Pedir créditos al gobierno para poder contar con un lugar propio.</li> <li>• Buscar subsidios para poder contratar más personas para aumentar la producción.</li> <li>• Elaborar manuales de proceso para formalizar la marca.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>D-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar sistema de gestión para mejor toma de decisión y acciones a realizar en el futuro.</li> <li>• Utilizar las redes para remarcar todo el tiempo que nuestros productos son únicos.</li> <li>• Brindar la posibilidad de pago con cripto-monedas para disminuir la presión fiscal.</li> </ul>

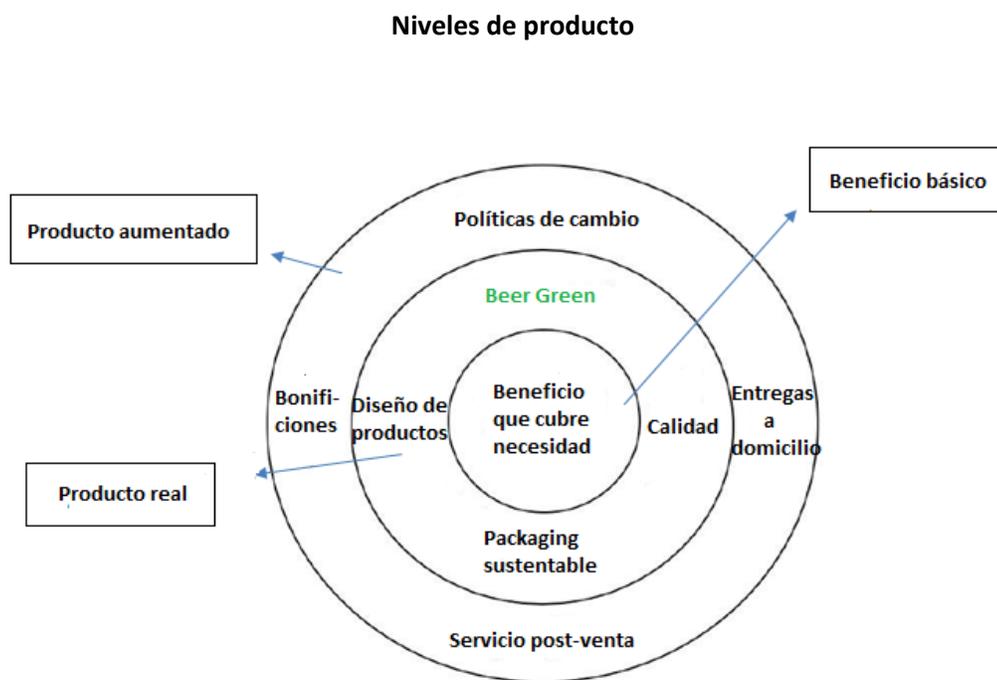
*Tabla 4: Análisis FODA Beer Green. Fuente: elaboración propia*



## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 PRODUCTO

Los productos de Beer Green se dividen en 2 grandes grupos. Por un lado tenemos a los referidos a la cerveza y por el otro a los productos confeccionados a través de la recuperación de bolsas de malta. El primer grupo, pertenece a la categoría de bebidas alcohólicas. Sin embargo, la marca ofrece en los productos un conjunto de características tangibles e intangibles que percibe el cliente y se pueden distinguir en tres niveles.



*Esquema 1: Niveles de producto de "Beer Green". Fuente: producción propia.*

Producto básico: es el beneficio principal que cubre una necesidad.

Los productos de Beer Green relacionados con la cerveza suplen la necesidad que tienen las personas a la hora de pensar en una bebida para sus eventos. En cuanto a los productos de fabricación propia, tienen diferentes beneficios según el tipo de producto. Las mochilas sirven para guardar lo que uno desee y poder transportarlo con uno mismo. Las materas permiten transportar el mate y sus complementos. Las bandoleras sirven para guardar objetos personales y que son necesarios para el día a día de la persona.

Producto real: es la forma en que se presenta el producto tangible, con sus atributos diferenciales: calidad, marca, diseño, packaging y estilo.

Beer Green ofrece productos que tienen una calidad e identidad que los hacen únicos. Es una marca joven, con pocos meses de vida, por lo cual todavía no es de renombre. Igualmente, su comunidad ya conoce los valores que persigue.

La calidad de sus cervezas además de estar avalada por los 7 premios que posee la empresa que la produce, es comprobada todas las semanas por sus propios clientes. Los productos sustentables a su vez, son únicos. Esta característica es remarcada constantemente por la marca para darle un mayor valor tanto a cada producto como a sus clientes que los adquieran. Al utilizar bolsas de malta de diferentes marcas y tipos, se pueden lograr una infinidad de diseños diferentes. Si bien muchos pueden tener similitudes, ninguno es igual a otro.

El packaging, como se contó anteriormente, también es sustentable. Se utilizan bolsas de tipo vegetal para entregar los productos. Esas bolsas a su vez, pueden ser reutilizadas por los consumidores para transportar lo que deseen y llevar la marca con ellos a donde quieran. A su vez, los productos son entregados con una tarjeta de cartón donde cuenta con información de la marca.



La totalidad de los productos son diseñados por la diseñadora industrial Ainhoa Bioriza. Se busca que estos sean prácticos y cómodos para el uso diario. También que sean duraderos a lo largo del tiempo. Se está en constante búsqueda de nuevos productos para aumentar la cartera.

Para las entregas a domicilio por correo se utilizará, además del packaging previsto para cada producto, una bolsa e-commerce de plástico reciclable resistente a golpes, lluvia y suciedades. Su interior es negro para ocultar el contenido y su exterior blanco, el cual se puede imprimir con el logo de la marca. Este tipo de bolsas, luego de que llegan al cliente, están diseñadas para ser utilizadas como abono.

### **Bolsas para comercio electrónico**



*Imagen 30: Bolsas e-commerce reciclables. Fuente: Internet, imágenes*

Producto aumentado: son los servicios adicionales que se le ofrecen al cliente, los que añaden valor al producto y mejoran la imagen de marca.

Beer Green a los clientes que vuelven a elegir la marca para sus eventos, les otorga el beneficio de brindarle algunos de sus juegos, tales como fútbol tenis, “beer pong”, dardos, entre otros, sin cargo. También realiza descuentos o bonificaciones en el servicio de envío. Por otra parte, ofrece asesoramiento y presupuestos sin cargo.



A través de las redes sociales y WhatsApp se brindará atención personalizada al cliente. Contará con envíos de sus productos a domicilio a todo el país y ofrecerá la opción de cambio de producto, sin ningún tipo de costo, antes de los 14 días de que se haya efectuado la compra. Si existieran fallas en los productos, por negligencia de la marca, se le brindara la posibilidad de elección al cliente de que se le reintegre el dinero o se le cambie el producto por otro. Se brindará la opción de la compra de una “gift card”, con el monto que el cliente desee, siempre y cuando sea mayor al precio más bajo de los productos ofrecidos. Tendrá la finalidad para que una persona se la regale a otra, y ésta luego la canjee por algún producto de la marca. Además, se ofrecerá un servicio de envío gratis a aquellas compras que superen el monto de \$4000.

## 5.2 PRECIO

En Beer Green la estrategia de precio seleccionada es la de descremado. Consiste en fijar precios elevados que están dirigidos a segmentos dispuestos a pagar algo más por un producto, que valoran por encima de la competencia. Esta estrategia es adecuada al ofrecer productos novedosos y con atributos diferenciados, como en el caso de la marca.

El precio de cada producto se fijará a través del método basado en márgenes; que consiste en añadir un margen de beneficio al costo total unitario del mismo. En este caso se añadirá un margen de beneficio únicamente al costo unitario variable, ya que no hay certeza de cuántos productos venderá la marca anualmente, por lo tanto no hay certeza del costo fijo unitario de cada producto. El margen de beneficio escogido es del 70% sobre el precio final efectivo. Expresado de otra manera, el precio neto (A) corresponderá al costo del producto multiplicado por 3,34. Es decir, que si el costo variable de un producto es \$500, el precio en efectivo (A) será de \$1.667. Luego a ese valor se le agregará un porcentaje correspondiente al costo de transacción que cobra la tienda online y los medios de pago por cada venta realizada y el impuesto al Valor Agregado. El resultado será el precio final (B) publicado en la página web.

Ejemplo:



- Costo unitario variable: \$500
- Margen de beneficio: 70%
- Comisión página web: 2%
- Comisión mercado pago: 6%
- IVA: 21%

$$PRECIO (A) = \$500 / \{ (1 - 0,70) \}$$

$$PRECIO (A) = \$ 1667$$

$$PRECIO (B) = \$1667 + \$1667 * (0,02 + 0,06 + 0,21)$$

$$PRECIO (B) = \$2150$$

### 5.3 PLAZA

La venta de cerveza se llevará a cabo a través de un modelo de venta directa únicamente y se realizará mediante Instagram y WhatsApp. Para los otros productos, se elaborarán dos tipos de estrategias diferentes, según venta mayorista o minorista.

La venta minorista será llevada a cabo de forma directa a través del comercio electrónico. No existirán intermediarios entre la marca y el cliente. Los artículos y precios podrán visualizarse en la página web con todas sus características y variedades, donde el cliente puede seleccionar los artículos que desea comprar y optar por diferentes opciones de pago: tarjetas de crédito o débito, efectivo o transferencia bancaria.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

La venta mayorista por otro parte se llevará a cabo con un mix entre comercio electrónico y búsqueda de clientes recorriendo la ciudad de Mendoza.

Los productos podrán ser entregados a través de dos opciones, retiro personal por la casa del dueño o por envío a domicilio. El costo del envío estará a cargo del cliente, el que escogerá la empresa de transporte de su preferencia. Estas varían en precios y tiempos de entrega. Por lo general el producto suele llegar entre 3 y 6 días hábiles desde que se haya concretado el pago.

Para el desarrollo de la página web se escogerá la empresa Tienda Nube, la que ofrece un paquete plus de venta online, a un precio de \$3000 mensuales. El paquete incluye diseños personalizados, dominio propio, atención humana y personalizada por WhatsApp. Integración con medios de pago -Mercado Pago, Todo Pago, PayPal- e integración con los medios de envío: OCA, Correo Argentino, Glovo, Shipnow o Envíopack.

Este modelo de negocio electrónico permite que el cliente pueda comprar desde su casa sin necesidad de moverse. Además, posibilita ampliar el mercado a todo el país. Por ser el principal canal de venta de la empresa, el esfuerzo se inclinará en cumplir con los tiempos de entrega y en óptimas condiciones. Para coordinar este proceso, se escogerá los día lunes y jueves de todas las semanas para entregar los pedidos a la empresa de transporte.

#### 5.4 PROMOCIÓN

En cuanto a la estrategia de la comunicación, la seleccionada fue la *Publicidad*, esta es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en el cual este está claramente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios que aparecen en los medios masivos de comunicación. En este caso la publicidad se llevará a cabo vía online, a través de redes sociales tales como Instagram y WhatsApp. De esta manera el alcance es elevado y además tiene la ventaja de que los costos de publicitar en estas plataformas son muy bajos. Por lo tanto, se llega a muchas personas por un precio inferior que en cualquier



otro medio como la televisión. Esta publicidad digital, también será acompañada por campañas gráficas en eventos, que contenga información con respecto a la tienda online y a las páginas de las redes sociales. Esto se hará incorporando un código QR en la misma, donde la gente pueda escanearlo con sus celulares móviles y automáticamente se los redirecciona a la tienda online.

Otra estrategia que se llevará a cabo es la promoción de ventas, es una actividad estimadora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad. La paga el patrocinador y a menudo consiste en un incentivo temporal que estimula la compra. Lo que implementará la marca será, promociones de descuento en todos sus productos, determinados días al mes. De esta manera se podrán aumentar los volúmenes de ventas en mayor medida.

También se llevarán a cabo sorteos en Instagram, cada dos meses, para aumentar la cantidad de seguidores y con el fin también de lograr una fidelización y aproximación al mismo mediante la entrega de regalos. Los sorteos son muy populares en las redes ya que por lo general uno de los requisitos es que deben seguir a la página para poder ganar y cumplir con una serie de pasos. De esta manera, al compartirse tanto esa publicación, la difusión de la marca es mayor, aumentando así, la popularidad.

Por último, se llevará a cabo una alianza con 23 Ríos, donde ésta promocionará a Beer Green en sus redes sociales, las cuales poseen más de 24.000 seguidores. También se dispondrán códigos QR en los baños de su bar donde te dirijan al Instagram de Beer Green.

## **6. PLAN DE OPERACIONES**

### **6.1 TIPO DE SOCIEDAD**

El tipo de sociedad que se va a adoptar es una SAS, sus siglas corresponden a Sociedad por Acciones Simplificada. Se optó por este tipo de sociedad, ya que a diferencia de una SA o SRL, se puede constituir



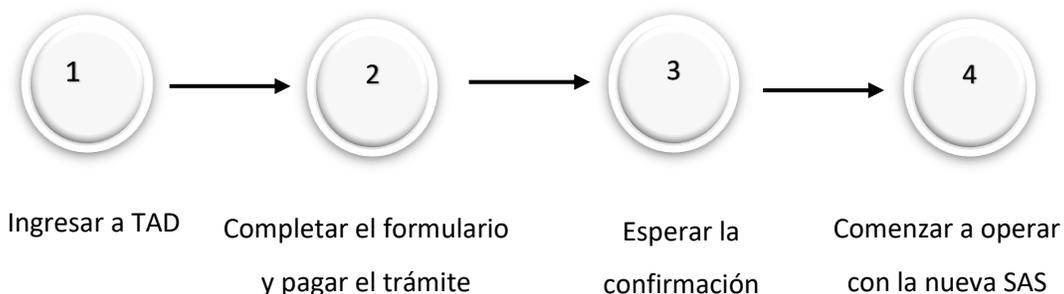
de manera simple, rápida, y desde una computadora, ahorrando costos y realizando menos trámites. Al realizar los trámites, en aproximadamente un mes y medio comienza la apertura de la sociedad.

Este tipo de sociedad es conveniente ya que solamente para iniciarla se necesita un capital social equivalente a dos salarios mínimos vital y móvil y no se necesitan socios para construirla. Otras ventajas de la misma son que, los libros societarios y contables son digitales, junto con la inscripción se obtiene el CUIT de la SAS de manera automática, se puede dar de alta en impuestos y solicitar factura A en línea.

Los requisitos que exige este tipo de sociedad son:

- Radicar la SAS en CABA o Provincia de Buenos Aires.
- Tener CUIT, CUIL o CDI. Si no se tiene esto, pueden obtenerse de manera gratuita.
- Tener clave fiscal 2 o más. Esto puede realizarse en la AFIP por internet o en una oficina.
- Adherir al servicio TAD. Este paso se hace rápidamente a través del sitio web de la AFIP.

Los pasos que se deben seguir para poder inscribirse como SAS son los siguientes:



*Esquema 2: Proceso inscripción SAS. Fuente: Internet.*

¿Qué debe tener el instrumento de constitución de una SAS?

Debe tener estos datos:



- El nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio, número de documento de identidad, Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) o Clave Única de Identificación Laboral (CUIL) o Clave de Identificación (CDI) de los socios.
- El nombre de la sociedad que estás formando. Debe contener la expresión “Sociedad por Acciones Simplificada”, su abreviatura o la sigla SAS.
- El domicilio de la sociedad y su sede.
- El objeto o finalidad de la sociedad por acciones simplificada que estás formando.
- El plazo de duración, que deberá ser determinado.
- El capital social y el aporte de cada socio, expresados en moneda nacional.
- Las clases, formas de emisión y características de las acciones.
- La manera en que pueden aumentarse las acciones.
- Determinar la suscripción del capital, el monto y la forma de integración y el plazo para el pago del saldo adeudado, si corresponde.
- La organización de la administración, de las reuniones de socios y del control de la sociedad.
- Los datos de los integrantes de los órganos de administración.
- El plazo de duración en los cargos de los integrantes de los órganos de administración y del órgano de fiscalización.
- Representante legal.
- Las reglas para distribuir las utilidades y soportar las pérdidas.
- Los derechos y obligaciones de los socios entre sí y en relación a terceros.
- Las reglas para el funcionamiento, disolución y liquidación de la sociedad por acciones simplificada.
- La fecha de cierre del ejercicio.

Para su constitución es necesario contar con un capital social equivalente a dos salarios mínimos vital y móvil, es decir, un capital de \$77.880 para el presente año 2022. Además se debe abonar un monto de \$4.430 para su inscripción en el Boletín Oficial.



La sociedad deberá cumplir con las siguientes responsabilidades legales para su correcto funcionamiento:

- Adherirse al Impuesto a las Ganancias, IVA e Ingresos brutos de la provincia
- Adherirse al Régimen de Compra y Ventas, de Bienes Personales Acciones y Participaciones y como empleador del Régimen de la Seguridad Social.
- Dar de alta puntos de venta y/o sucursales.
- Adherirse al servicio de comprobantes en línea.
- Llevar registro de sus operaciones comerciales a través de un libro de actas, un libro de registro de acciones, un libro de inventario y balances, y el libro diario en formato digital conforme con las normas vigentes.

## 6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una estructura organizativa es el marco en el que la empresa va a realizar sus actividades. Define roles y actividades específicas para organizar tareas y cumplir con los objetivos propuestos. Existen diferentes formas de organizarse y a medida que la organización crece puede ir cambiando para adaptarse a las nuevas necesidades empresariales.

Para el proyecto propuesto en el presente plan de negocios, se desarrollará una estructura horizontal. Es decir, una estructura donde existen pocos niveles jerárquicos y donde el gerente o dueño tiene contacto directo con los trabajadores de cada área funcional. Los trabajadores tienen más libertades, pueden trabajar en conjunto con otras áreas y pueden tomar sus propias decisiones. Esto permite una organización flexible y creativa.

Las actividades se dividen por áreas funcionales, para establecer claridad en las tareas que corresponden a cada área. A medida que la organización incorpora mayor personal, la estructura irá cambiando y



tomando forma. En este proyecto existirán cinco áreas funcionales principales: Administración, Ventas, Logística, Marketing y Producción.

La Administración se encargará de llevar a cabo la administración general, la contabilidad y los aspectos impositivos de la empresa. Algunas de las funciones que llevará a cabo son, la facturación, pago de sueldos y proveedores, control y registro de ingresos y egresos monetarios, elaborar indicadores, asegurarse del cumplimiento de las tareas impositivas y legales, elaborar presupuestos, entre otras.

El área comercial se encargará de hacer crecer la marca a través del volumen de ventas. Será el encargado de crear estrategias para que los productos se introduzcan en el mercado, de generar una base de datos de los clientes, de brindarle información a otras áreas de cómo se comporta el mercado, de transmitir los sentimientos de los clientes, etc.

El área de logística se encargará de planificar y ejecutar la estrategia para las actividades de suministro de la empresa (transporte, almacenaje, distribución) con el fin de garantizar la satisfacción del cliente, buscar soluciones a los inconvenientes de las empresas de transportes, buscar soluciones para disminuir los costos, armar la hoja de ruta para los días que haya más de un pedido o evento, etc.

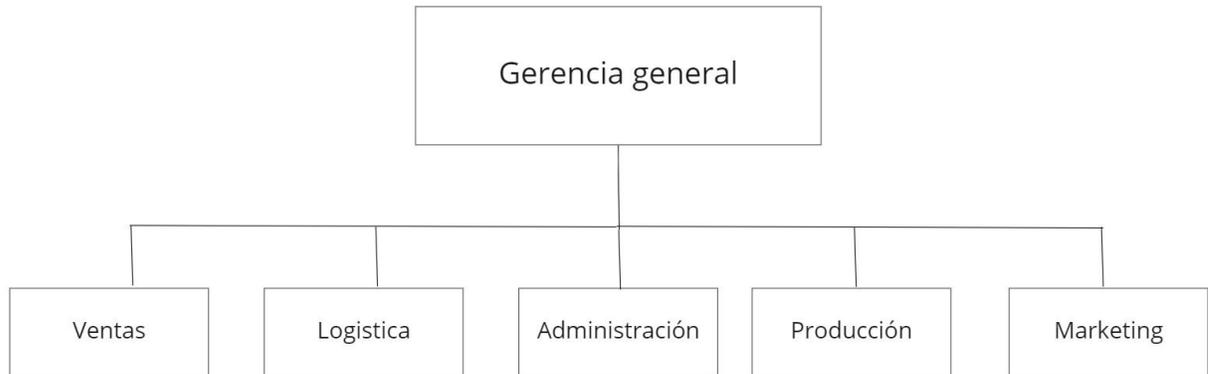
El área de Marketing se ocupará de dos tareas importantes. Por un lado, de toda la estrategia comunicativa de la empresa, abarcando tanto la formulación de la misma como de su ejecución y por el otro, la atención al cliente. Esta actividad comprende el contacto personalizado con los clientes para responder todas las consultas y el envío de mensajes personalizados.

El área de Producción se encargará del diseño, búsqueda de proveedores, recolección y limpieza de bolsas de malta, compra de materiales, producción y de la verificación de calidad, poseer actualizados los stocks tanto de insumos como de productos terminados.

Asimismo, la gerencia general se encargará de la planificación estratégica de toda la empresa, la cual tendrá que tomar decisiones importantes para el crecimiento de la misma. A su cargo, también, estará la resolución de las dificultades que se presenten en el día a día.



A continuación, se expone el organigrama propuesto, en donde se visualizan las áreas funcionales y actividades mencionadas:



miro

*Esquema 3: Organigrama propuesto para "Beer Green". Fuente: producción propia.*

### 6.3 ACTIVIDADES OPERATIVAS

- Área Administrativa
  - Determinar costos de productos.
  - Determinar precios de productos.
  - Controlar ingresos y egresos de dinero.
  - Custodiar el dinero de la empresa.
  - Entregar dinero al área de compra de materiales.
  - Cargar gastos de materiales.
  - Actualizar precios por inflación.
  - Realizar la facturación de las ventas on-line y off-line y enviar una copia al cliente.



- Pagar sueldos.
  - Pagar impuestos.
  - Presentar libros diarios en formato digital.
  - Presentar demás obligaciones contables correspondientes a la sociedad.
- 
- Área comercial
  - Elaborar presupuesto anual del área.
  - Elaborar estrategias para aumentar las ventas.
  - Armar ruta de clientes a visitar.
  - Cargar al sistema las ventas efectuadas.
  - Encargarse de conseguir ferias para los productos.
  - Realizar acciones post-venta.
- 
- Área logística
  - Armar y preparar los pedidos correspondientes.
  - Entregar al correo los pedidos.
  - Corroborar la llegada efectiva de los pedidos.
  - Entregar los pedidos con retiro en Beer Green.
- 
- Área de Marketing
  - Definir estrategias de marketing digital a implementar.
  - Diseñar mensajes y flyers publicitarios.
  - Realizar producciones de fotos a los productos.
  - Publicar contenido en redes sociales y responder los mensajes.
  - Realizar sorteos y entregar premios.



- Área de Producción
- Diseñar nuevos productos.
- Definir materiales de los productos.
- Realizar los moldes para los productos.
- Definir en conjunto con ventas y gerencia general, la cantidad a producir.
- Determinar volúmenes mínimos de stock de productos e insumos.
- Buscar proveedores y elegir a los más eficientes.
- Elaborar presupuesto anual de compras.
- Realizar compras de insumos y búsqueda de bolsas de malta.
- Enviar facturas de compras al área contable.
- Comparar precios de mano de obra.
- Controlar uno por uno los productos ingresados del taller.
- Dejar constancia de productos defectuosos.

#### 6.4 RECURSOS HUMANOS

Para poder llevar a cabo las tareas mencionadas, se requerirá contratar personal con capacidad para trabajar en equipo y tomar decisiones que contribuyan con la misión de la empresa. Si bien se han podido distinguir las tareas en distintas áreas, todas requieren de opiniones, comunicación y colaboración de las demás.

Por el momento, se intentarán llevar a cabo todas las actividades, salvo muy pocas que se tercerizan, con únicamente dos personas. El dueño se encargará de la administración, las ventas y la gerencia general mientras que Ainhoa se encargará del marketing, la logística y la producción. En el caso de que se necesite, se buscará a una tercera persona para poder cumplir con todas las actividades y tareas.



Se tercerizará mediante la contratación de un estudio contable, todas las actividades que estén relacionadas con dicha actividad y lo competente también a los temas impositivos.

El área de producción estará cubierto por Ainhoa Bioriza. Se encargará de realizar todas las actividades descriptas anteriormente. En el caso de que la demanda vaya en aumento, se contratará a una segunda persona que se desempeñe en esta área o se trabajara en conjunto con otro taller para desligarse de la responsabilidad de contratar a alguien en representación de la marca. Esta decisión se llevara a cabo luego de ver que es lo más conveniente para la empresa.

Ainhoa, además de ser diseñadora industrial, está realizando una diplomatura en marketing digital por lo que será ella también la encargada de llevar a cabo las actividades de este área. Será su responsabilidad responder consultas y mensajes provenientes de las redes sociales. También deberá ser la encargada de elaborar contenido para luego ser posteado.

A todas las personas que trabajen o ingresen a trabajar a la marca se les entregará un kit de artículos para que se sientan parte de ésta comunidad. Se les entregara una remera diseñada por la marca, una mochila sustentable y un Boucher para que puedan canjearlo por 20 litros de cerveza por única vez. Con estas acciones se buscará fidelizar a los empleados y que puedan sentirse parte del proyecto.

Todas las actividades contarán con la ayuda directa del dueño para lograr un trabajo en equipo adecuado y responsable. Al ser una empresa muy pequeña y que se encuentra en la etapa de inicio, es fundamental que las personas contratadas estén capacitadas para desempeñar diversas actividades, dado que no se puede afrontar el costo de contratar personal para cada actividad o área.



## 6.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN

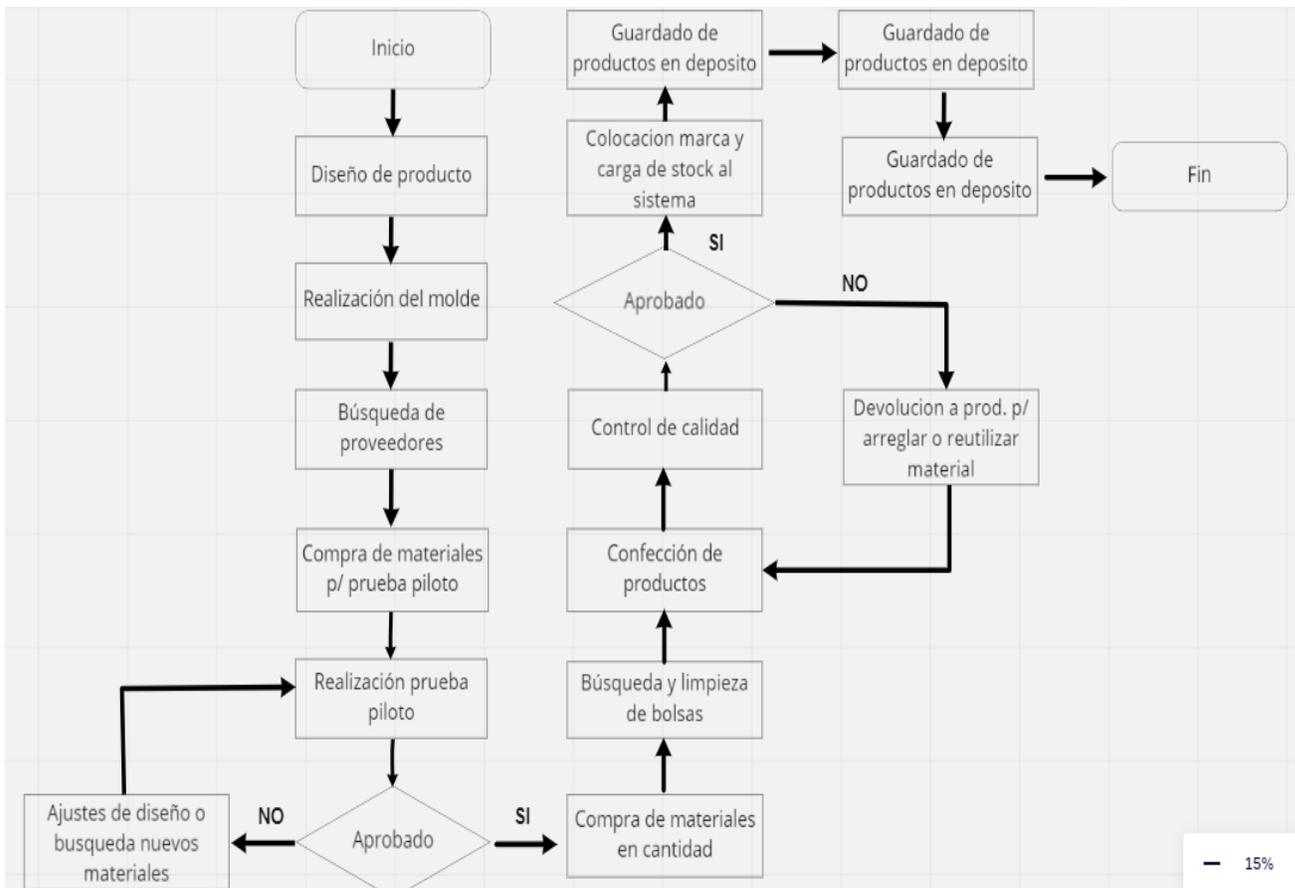
Un proceso de producción es una serie de procedimientos que se requieren para transformar ciertos insumos en bienes o servicios. Al finalizar el proceso de producción, los bienes continúan un circuito de comercialización que los hace llegar al consumidor.

Se diagraman las actividades del proceso de producción únicamente de los productos que confecciona la marca. Luego se realizará también el proceso de comercialización donde se detallará el proceso completo desde el diseño de los objetos hasta que el producto está listo en manos del cliente.

En cuanto a los diagramas de proceso de producción de la cerveza, en el anexo A, se muestra el diagrama de proceso de producción de 23 Ríos. Este diagrama ha sido elaborado por ésta cervecería. Se muestra a modo informativo. Por otro parte, Beer Green si ha elaborado su diagrama de proceso comercial que será compartido a continuación.



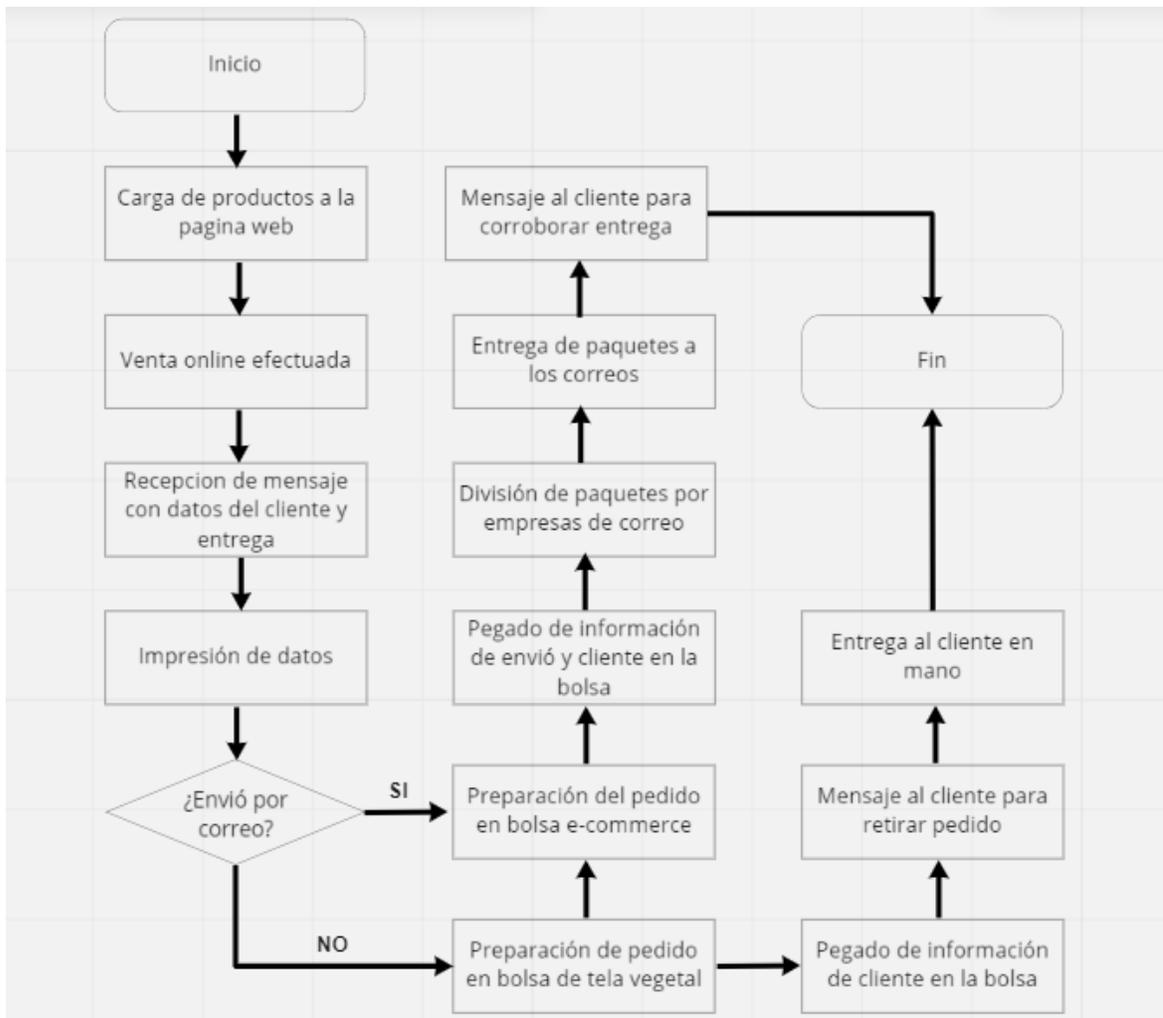
Diagrama de flujo del proceso de producción accesorios



Esquema 4: Diagrama proceso de producción de "Beer Green". Fuente: producción propia.

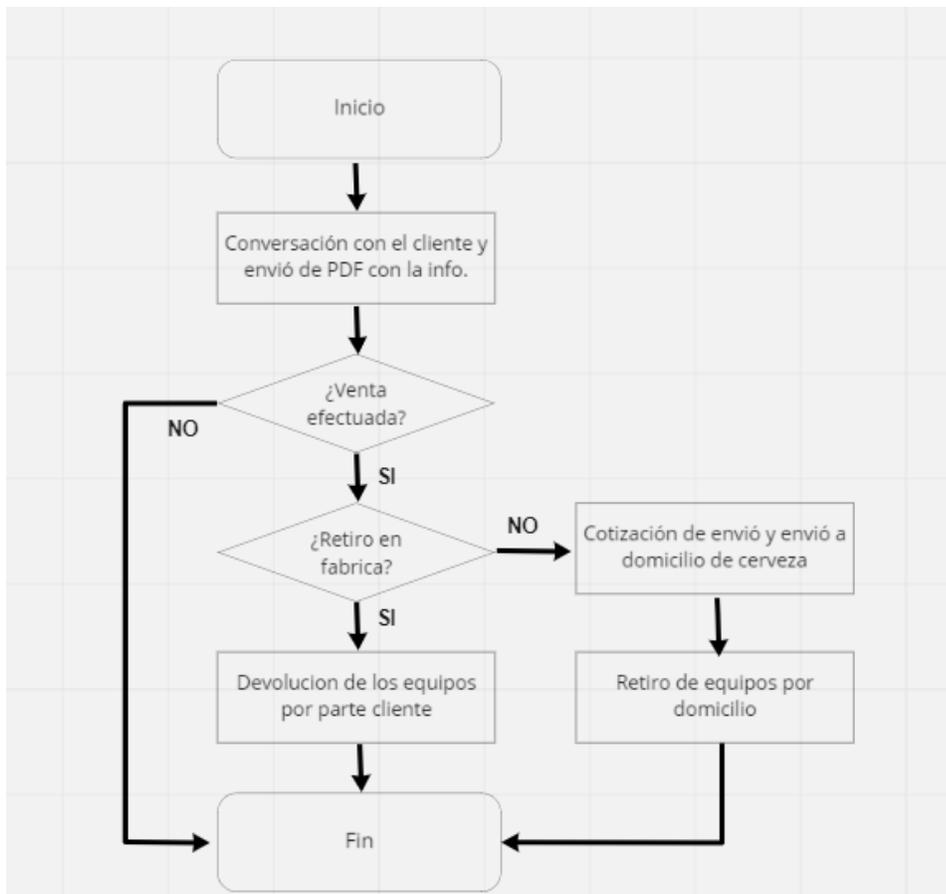


Diagrama de flujo del proceso comercial accesorios



Esquema 5: Diagrama proceso de comercialización de "Beer Green". Fuente: producción propia.

### Diagrama de flujo del proceso comercial cerveza



*Esquema 6: Diagrama proceso de comercialización de "Beer Green". Fuente: producción propia.*

Actualmente la marca cuenta únicamente con 5 productos de producción propia. Ellos son mochilas, materas, yerberas y porta mates y bandoleras. Se está trabajando para aumentar la cartera de productos ofrecidos. Los próximos artículos que saldrán al mercado son cartucheras, bolsones, neceser y tabaqueras, entre otros.



El stock mínimo de cada producto será de 12 unidades por el momento. Este número puede ser incrementado si el mercado lo pide. Cada 3 meses, se lanzarán nuevos productos para no generar un desgaste en el consumidor.

## 6.6 INSUMOS Y MATERIALES

A continuación, se proporciona una lista de los insumos necesarios para producir los bienes finales y para el envoltorio de los mismos. En el ANEXO B se puede visualizar más detalladamente el costo de los mismos.

En lo que respecta a la cerveza, Beer Green le compra el producto ya terminado a 23 Ríos. Por lo que únicamente se detallará el precio por litro al que lo adquiere y su equivalente por 20, 30 y 50 litros.

### Insumos de producción

Insumos accesorios		
Tela vegetal	Ganchos chicos	Cierre largo
Bies	Ganchos llavero	Cierre corto
Abrojo	Reguladores	Medialunas
Rectángulo	Hilo	Ganchos grandes
Elástico	Fondo	Chapita
Cinta mochilera	Sobre mate	
Bolsa de arpillera	Cordón	

*Tabla 5: Insumos y materiales para la producción de "Beer Green". Fuente: producción propia.*

## 6.7 INSTALACIONES E INVERSIÓN NECESARIA

Para el proceso de producción se requerirá de un espacio para el diseño y producción de productos. Este debe contener un mesón donde tenga el espacio suficiente para poder dibujar y además trabajar con la máquina de coser. También se debe contar con un lugar donde se puedan guardar los insumos y materiales



que luego van a ser utilizados en el proceso productivo. Además, un espacio para el almacenamiento seguro de los productos terminados.

Para el área administrativa, ventas, logística y marketing se requerirá de otro espacio físico, con dos escritorios, dos computadoras y una impresora para poder desempeñar las tareas correspondientes. Si bien la política de la empresa busca eliminar el papel y las impresiones, es un instrumento con el que se debe contar en cualquier negocio. Los celulares son indispensables para cualquiera de estas 4 áreas, por lo que toda persona que ocupe un puesto debe contar con un celular que le permita un buen desempeño. El dueño cuenta con todos estos instrumentos por lo que no se deberá llevar a cabo esta inversión.

Para disponer de estos espacios se alquilará un local en la provincia de Mendoza. Se estima un gasto anual de alquiler por \$360.000

Por otra parte, se necesitará afrontar gastos iniciales de registración de marca e inscripción de la sociedad en el Boletín Oficial.

#### Inversiones

Inversión	Importe
Mesón de trabajo	\$ 20.000
Freezer 383 litros	\$ 83.000
Stand para eventos	\$ 45.000
Refaccionamiento espacio	\$ 35.000
Registro de marca	\$ 4.410
Inscripción sociedad	\$ 4.430
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 191.840</b>

*Tabla 6: Inversiones Beer Green. Fuente: producción propia.*



## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1 VENTAS

En el análisis de mercado, realizado anteriormente, se estimó una demanda de mercado total de 3666 eventos mensuales y 27.500 de productos mensuales. Es decir, el total de personas por mes que demandan bebidas alcohólicas para sus eventos y accesorios, respectivamente, en la provincia de Mendoza, repartidas en varias marcas competidoras. El número es aproximado, ya que se hizo en base a supuestos, y representa únicamente a personas pertenecientes a la clase social media alta y alta de la provincia de Mendoza.

Si se supone, para un escenario conservador, que la marca logra ocupar en el primer año el 1% del mercado total estimado de eventos, se obtiene una demanda de 36 eventos mensuales. Y con los accesorios el 0,5% del mercado total estimado, se obtiene una demanda de 138,5 productos mensuales. Y si se supone que cada cliente compra únicamente un producto, se podría decir que en el primer año la marca estaría presente en 432 eventos y vendería 1662 accesorios.

A continuación, se visualiza una tabla con los precios de los productos que ofrecerá la marca y el precio promedio que representa el total de artículos. .Para llevar adelante los cálculos, se usarán datos históricos de la venta de cerveza para calcular el porcentaje de barriles de 20, de 30 y de 50 litros vendidos.

#### Precios de venta

Productos	Precio bruto (+IVA)
Barril x20 litros	\$ 5.600
Barril x30 litros	\$ 8.400
Barril x50 litros	\$ 14.000
Mochila	\$ 5.000
Matera	\$ 5.000



Yerbera y porta mate	\$	1.000
Bandolera	\$	3.000
Precio promedio cerveza	\$	6864
Precio promedio accesorios	\$	3500

*Tabla 7: Productos y precios Beer Green. Fuente: producción propia.*

Para los próximos años se pensará un incremento del 15% de las unidades vendidas con respecto al año anterior.

## 7.2 COSTOS FIJOS

### Costos fijos

COSTOS FIJOS ANUALES	IMPORTE
Alquiler oficina	\$360.000
Página web: Tienda Nube	\$36.000
Sueldo bruto x 1 persona	\$720.000
Canon estudio contable	\$180.000
Publicidad	\$60.000
Gastos varios	\$100.000
<b>TOTAL:</b>	<b>\$1.456.000</b>

*Tabla 8: Costos fijos Beer Green. Fuente: producción propia.*



### 7.3 COSTOS VARIABLES

Los costos variables son aquellos costos que varían de acuerdo con el incremento o disminución de la producción que se desarrolla en una empresa, es decir, con la cantidad de bienes o servicios que se estén produciendo.

En este caso varían los costos de los insumos o materiales que se utilizan para producir tales productos. Así como también los gastos en cerveza que es comprada a 23 Ríos para luego ser vendida. El combustible es un costo variable a tener en cuenta ya que es una variable de bastante peso.

El costo unitario de cada producto incluye los gastos de materiales para su fabricación y empaque y los servicios que se utilizan para producirlos como el agua y electricidad. Los costos variables referidos a los materiales, corresponderán al total de unidades vendidas, con el supuesto de que todo lo que se produce se vende ese mismo año. Para llevar adelante los cálculos, se usarán datos históricos de la venta de cerveza para calcular el porcentaje de barriles de 20, de 30 y de 50 litros vendidos. En el caso de los productos manufacturados por la marca se supondrá que se producen y se venden las mismas unidades de cada artículo, pudiendo utilizar costos y precios promedios. Se comenzará con un inventario de artículos correspondiente a la venta de dos meses de trabajo, Cuando el volumen de “X” producto llegue a su punto mínimo, se enviará la orden de ser producido nuevamente, con el fin de evitar faltantes y sobrantes de stock.

#### Costos unitarios de Beer Green

COSTOS UNITARIOS POR PRODUCTO	
PRODUCTOS	COSTO TOTAL
Golden x litro	\$ 160,00
Scottish x litro	\$ 170,00
Stout x litro	\$ 170,00
Honey x litro	\$ 170,00
IPA x litro	\$ 190,00



Barril x20 litros	\$	3.400,00
Barril x30 litros	\$	5.100,00
Barril x50 litros	\$	8.500,00
Mochila	\$	790,00
Matera	\$	840,00
Yerbera y porta mate	\$	121,00
Bandolera	\$	367,00
Costos promedios cerveza	\$	4.315,38
Costos promedios accesorios	\$	529,50

*Tabla 9: Costos unitarios y costos variables promedio Beer Green. Fuente: producción propia.*

En el ANEXO B se pueden ver detallados todos los materiales necesarios para fabricar cada producto por separado con sus respectivos costos.

#### 7.4 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es la cantidad de recursos necesaria para que una empresa pueda realizar sus operaciones con normalidad. Es decir, los activos necesarios para que una compañía sea capaz de hacer sus funciones y actividades a corto plazo.

Para determinar el capital de trabajo se calculó el dinero necesario para cubrir el costo de materiales y producción de productos para los primeros dos meses, teniendo en cuenta el nivel de ventas estimado para ese año. En el momento cero la empresa comenzará fabricando 220 artículos en total que corresponden a dos meses de venta del año 1.



### Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Costo unitario promedio cerveza	\$ 4.315,38
Costo unitario promedio accesorios	\$ 529,50
Demanda mensual de eventos (año 1)	36
Demanda mensual de accesorios (año 1)	277
Meses	2
<b>TOTAL:</b>	<b>\$604.050,69</b>

*Tabla 10: Capital de trabajo Beer Green. Fuente: producción propia.*

Cada año, se supone un aumento de ventas del 15%, por ende, cada año aumenta el capital de trabajo que corresponde a dos meses de venta.

## 7.5 FLUJO DE FONDOS

### a. Supuestos y consideraciones.

Para elaborar el flujo de fondos se deben detallar algunos supuestos sobre situaciones futuras de las cuales no hay certeza alguna. Muchos de ellos ya han sido mencionados y explicados a lo largo de este capítulo.

Por otra parte, se detallan los porcentajes de impuestos a pagar correspondientes a la Sociedad por Acciones Simplificada y a las obligaciones fiscales de Argentina.

- Precios reales sin inflación.
- Crecimiento de ventas anuales del 15%.
- Todas las unidades producidas por año se venden ese año.
- El 15% de las ventas se realizan bajo una promoción del 20% de descuento.



- El 5% de las ventas se realizan bajo una promoción del 15% de descuento.
- Gasto en cupones anuales para clientas VIP: \$100.000.
- Gasto en sorteos cada 2 meses: \$3000
- Impuesto a las ganancias del 25%.
- Impuesto a los ingresos brutos del 4%.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 21%.
- Contribuciones patronales del 24%.
- Los activos fijos se deprecian en línea recta en 5 años.
- Tasa de rendimiento requerida 10%.
- Comisión de mercado pago 8%. El 40% de todas las ventas se pagarán por este medio.
- Comisión tienda nube 1%. El 60% de los accesorios se venderán por tienda nube. Ningún evento se contratará por este medio.
- Aumentos anuales de sueldos del 10%.
- Gastos de reinversión en el momento 5 de \$1.000.000.



b. Cálculo del flujo de fondo.

**Flujo de fondos Beer Green**

FLUJO DE FONDOS	0	1	2	3	4	5
Meson de trabajo	-\$ 20.000,00					-\$ 20.000,00
Freezer 383 litros	-\$ 83.000,00					-\$ 83.000,00
Stand para eventos	-\$ 45.000,00					-\$ 45.000,00
Refaccionamiento espacio	-\$ 35.000,00					-\$ 35.000,00
Registro de marca	-\$ 4.410,00					
Inscripcion sociedad	-\$ 4.430,00					
Gastos de reinversión						-\$ 1.000.000,00
<b>INVERSION</b>	<b>-\$ 191.840,00</b>					<b>-\$ 1.183.000,00</b>
	-\$ 604.050,36	-\$ 672.657,19	-\$ 751.555,04	-\$ 842.287,57	-\$ 946.629,98	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>-\$ 457.378,86</b>	<b>-\$ 68.606,83</b>	<b>-\$ 78.897,85</b>	<b>-\$ 90.732,53</b>	<b>-\$ 104.342,41</b>	
Unidades vendidas cerveza		432	497	571	657	756
Unidades vendidas accesorios		1662	1911	2198	2528	2907
Precio Bruto promedio cerveza		\$ 6.854,00	\$ 6.854,00	\$ 6.854,00	\$ 6.854,00	\$ 6.854,00
Precio Bruto promedio accesorios		\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Ventas totales brutas cerveza		\$ 2.960.928,00	\$ 3.405.067,20	\$ 3.915.827,28	\$ 4.503.201,37	\$ 5.178.681,58
Ventas totales brutas accesorios		\$ 5.817.000,00	\$ 6.689.550,00	\$ 7.692.982,50	\$ 8.846.929,88	\$ 10.173.969,36
<b>VENTAS TOTALES BRUTAS</b>		<b>\$ 8.777.928,00</b>	<b>\$ 10.094.617,20</b>	<b>\$ 11.608.809,78</b>	<b>\$ 13.350.131,25</b>	<b>\$ 15.352.650,93</b>
Costos de materiales		-\$2.744.273,16	-\$3.155.914,13	-\$3.629.301,25	-\$4.173.696,44	-\$4.799.750,91
Costos fijos		-\$456.000,00	-\$456.000,00	-\$456.000,00	-\$456.000,00	-\$456.000,00
Gastos varios		-\$100.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00
Sueldos y contribuciones patronales		-\$892.800,00	-\$982.080,00	-\$1.080.288,00	-\$1.188.316,80	-\$1.307.148,48
Comision tienda nube		-\$34.902,00	-\$40.137,30	-\$46.157,90	-\$53.081,58	-\$61.043,82
Comision mercado pago		-\$280.893,70	-\$323.027,75	-\$371.481,91	-\$427.204,20	-\$491.284,83
Gastos de comercializacion		-\$79.503,38	-\$109.128,89	-\$143.198,22	-\$182.377,95	-\$227.434,65
Ingresos brutos		-\$351.117,12	-\$403.784,69	-\$464.352,39	-\$534.005,25	-\$614.106,04
Depreciaciones		-\$36.600,00	-\$36.600,00	-\$36.600,00	-\$36.600,00	-\$36.600,00
<b>RESULTADO BRUTO</b>		\$ 3.801.838,64	\$ 4.487.944,44	\$ 5.281.430,11	\$ 6.198.849,02	\$ 7.259.282,22
IVA (DF-CF)		-\$222.088,33	-\$366.170,55	-\$532.802,54	-\$725.460,51	-\$948.151,48
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>\$ 3.579.750,31</b>	<b>\$ 4.121.773,89</b>	<b>\$ 4.748.627,57</b>	<b>\$ 5.473.388,51</b>	<b>\$ 6.311.130,73</b>
Impuesto a las ganancias		-\$894.937,58	-\$1.030.443,47	-\$1.187.156,89	-\$1.368.347,13	-\$1.577.782,68
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 2.684.812,73</b>	<b>\$ 3.091.330,42</b>	<b>\$ 3.561.470,67</b>	<b>\$ 4.105.041,38</b>	<b>\$ 4.733.348,05</b>
Mas depreciaciones		\$36.600,00	\$36.600,00	\$36.600,00	\$36.600,00	\$36.600,00
<b>FF OPERACIONES</b>		<b>\$ 2.721.412,73</b>	<b>\$ 3.127.930,42</b>	<b>\$ 3.598.070,67</b>	<b>\$ 4.141.641,38</b>	<b>\$ 4.769.948,05</b>
Valor de desecho						\$47.333.480,50
<b>FLUJO DE PROYECTO</b>	<b>-\$ 795.890,36</b>	<b>\$ 2.048.755,54</b>	<b>\$ 2.376.375,38</b>	<b>\$ 2.755.783,10</b>	<b>\$ 3.195.011,40</b>	<b>\$ 3.586.948,05</b>
FLUJO DESCONTADO	-\$ 795.890,36	\$2.253.631,10	\$2.875.414,20	\$3.667.947,31	\$4.677.816,19	\$5.776.815,70
						\$19.251.624,50

Tabla 11: Flujo de fondos esperados para "Beer Green". Fuente: producción propia.



Como resultado se obtuvieron los siguientes datos:

**Valores del proyecto**

Valor del proyecto	\$19.251.624,50
VAN	\$18.455.734,14
TIR	273%
PRI (no descontado)	1er año
PRI (descontado)	1er año

*Tabla 12: Valor del proyecto. Fuente: producción propia.*

c. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se desarrollan dos escenarios diferentes, además del conservador que ya se realizó. Estos son optimista y otro pesimista, cambiando principalmente los volúmenes de venta.

Para el escenario optimista se supone que la marca logra ocupar el 3% del mercado de eventos y el 1% del mercado de accesorios, para el primer año y no hay aumentos en las contribuciones patronales.

Para un escenario pesimista, se supone que la marca logra ocupar únicamente el 0,5% del mercado de eventos y el 0,25% del de accesorios, para el primer año y se presenta un aumento del 10% en los costos de los materiales, los costos fijos y los gastos varios.



**Posibles escenarios Beer Green**

ESCENARIOS	CANTIDAD DE EVENTOS ANUALES	CANTIDAD DE ACCESORIOS VENDIDOS ANUALES	PRECIO PROMEDIO CERVEZA	PRECIO PROMEDIO ACCESORIOS	VENTA TOTAL AÑO 1
OPTIMISTA	1319	3324	\$ 6.853,84	\$ 3.500,00	\$ 20.674.214,96
CONSERVADOR	432	1662	\$ 6.853,84	\$ 3.500,00	\$ 8.777.858,88
PESIMISTA	220	831	\$ 6.853,84	\$ 3.500,00	\$ 4.416.344,80

*Tabla 13: Análisis de sensibilidad, escenarios. Fuente: producción propia.*

- Escenario optimista

**Escenario optimista**

Valor del proyecto	\$55.598.698,71
VAN	\$54.802.808,35
TIR	796%
PRI (no descontado)	1er año
PRI (descontado)	1er año

*Tabla 14: Resultado escenario optimista. Fuente: producción propia.*

- Escenario pesimista

**Escenario pesimista**

Valor del proyecto	\$3.168.713,35
VAN	\$2.372.822,99
TIR	40%
PRI (no descontado)	1er año
PRI (descontado)	1er año

*Tabla 15: Resultado escenario pesimista. Fuente: producción propia.*



## CONCLUSIÓN

El presente trabajo tenía como objetivo decidir la conveniencia de llevar a cabo el emprendimiento, en base a la viabilidad económica y financiera del mismo. Para ello era necesario estimar una rentabilidad aproximada que pudiera aclarar la decisión. Se debía responder a la pregunta: *¿Se puede lograr un emprendimiento local que sea sostenible y que pueda expandirse a través del tiempo explotando sus actividades en la provincia de Mendoza?*

Se decidió elaborar un plan de negocios que no sólo tuviera en cuenta lo económico y financiero, sino también las estrategias pertinentes para el crecimiento de la empresa y la formalización de la misma.

Lo primero que se desarrolló fue el marco teórico. Allí se hizo una introducción profunda sobre la cerveza y lo que respecta a su universo. Luego se hizo una introducción sobre lo que es la moda y lo que compete a los accesorios que desarrolla la marca. Se arrojaron datos generacionales y las tendencias que siguen éstas. También se analizaron y se describieron las comunicaciones digitales del mundo moderno y las formas de comercialización en internet a través del e-commerce. Por otra parte, se llevó a cabo una descripción sobre la sustentabilidad y el triple impacto. Por último, se plasmó la estructura y forma de llevar a cabo un plan de negocios.

En una segunda etapa, se procedió a realizar el plan de negocios de “Beer Green” se desarrolló. Primero se estableció la idea del negocio, a fin de aclarar la misión, visión y valores del mismo. Se formalizaron los objetivos y se describieron los principales productos de la marca.

Luego se analizó el mercado total, y se determinó el mercado meta al cual se dirige la marca. Se descubrió un gran potencial para el futuro de los clientes mayoristas de los productos elaborados por la marca, luego de crecer en mayor grado a través de los clientes minoristas de ambas líneas de productos. Este análisis permitió aclarar cómo se iba a posicionar la marca frente a competidores, es decir, cuales iban a ser sus ventajas competitivas. Esto último, permitió aclarar aún más la esencia de la marca.



Se hizo una estimación de la demanda aproximada del mercado total para conocer el potencial que pueden obtener las ventas. Los datos estadísticos del marco teórico y la segmentación del mercado posibilitaron la estimación de una demanda del mercado meta total de 3.666 eventos y 27.500 accesorios en un mes. Ese dato junto con el análisis posterior de competidores permitió hacer suposiciones de ventas anuales para “Beer Green”.

El análisis del entorno se hizo sobre las variables del micro y macro entorno. El escenario arrojado en el micro entorno, determinó que existen bastantes oportunidades a pesar de la alta cantidad de competidores. Si la empresa crea una identidad de marca fuerte y alcanza a captar a los consumidores que posean sus mismos valores, se pueden obtener muy buenos resultados. En cuanto al análisis del macro entorno, demostró los altos riesgos que existen al invertir en nuestro país. Esto se debe a la inestabilidad que existe económica y políticamente, a las profundas y continuas crisis, a la devaluación de la moneda, entre otras. Sin embargo, se pueden aprovechar los subsidios o ayudas económicas que brinda el gobierno para emprendedores y más aún, para empresas sustentables.

Luego de las investigaciones realizadas, se elaboró un plan de marketing para determinar las estrategias de producto, precio, distribución y promoción a seguir por la marca. El fin de estas estrategias es lograr una comunicación integrada de lo que representa y ofrece la marca en su conjunto, siguiendo los lineamientos establecidos por la misma.

En el plan de operaciones se delimitó la estructura que debía adoptar la empresa para poder funcionar correctamente. Se escogió constituir una Sociedad por Acciones simplificada, la cual protege el patrimonio del dueño frente a posibles conflictos con terceros y permite darle una identidad legal al proyecto. Luego se enunciaron las actividades requeridas para el desarrollo del proyecto en cinco áreas principales: Administración, Ventas, Marketing, Logística y Producción. Como resultado, se determinó que por el momento, todas las actividades serán llevadas a cabo por Manuel Pons y Ainhoa Bioriza, excepto muy pocas que serán tercerizadas. En el caso de que sea necesario, se contratará a una tercera persona para suplir los requerimientos de la demanda.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

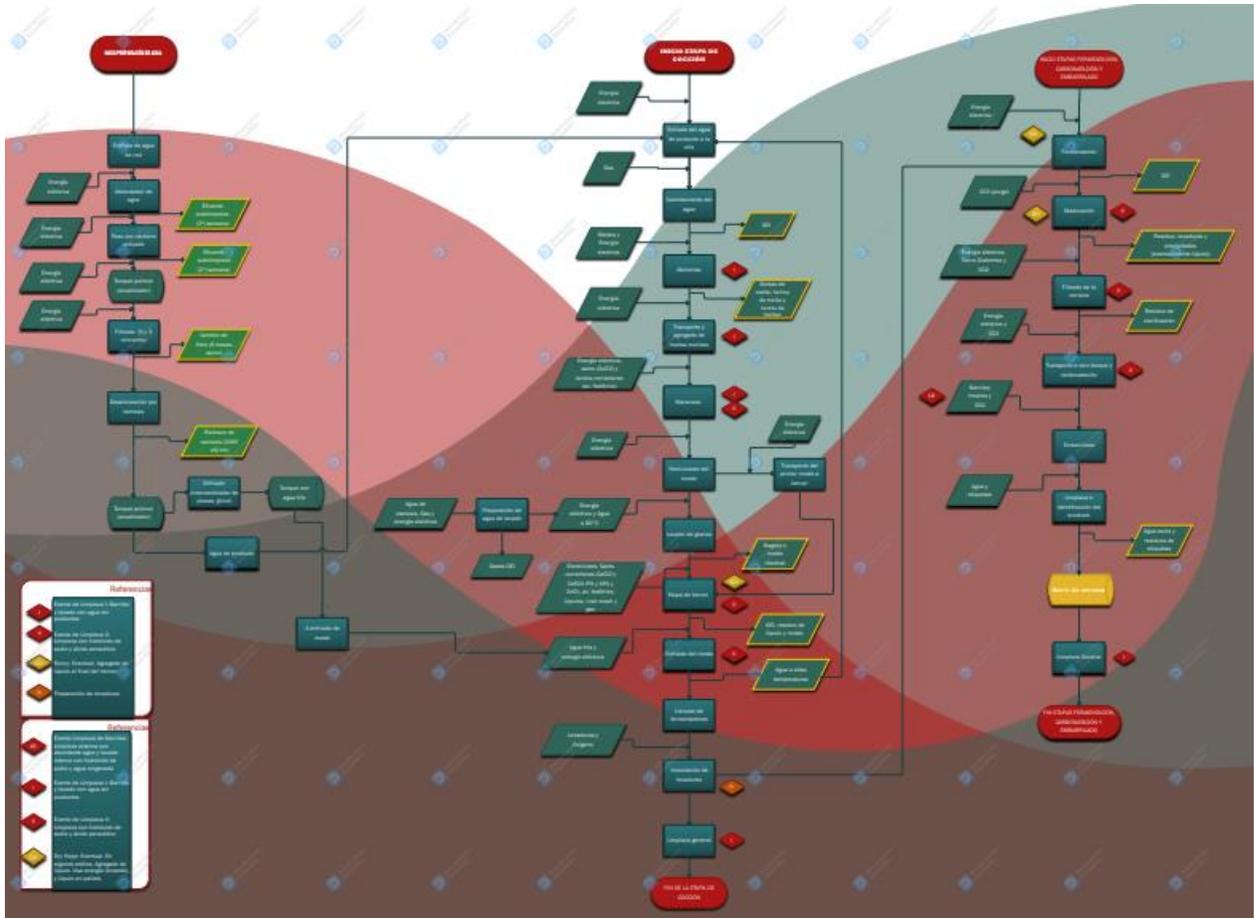
Para finalizar, se elaboró el plan financiero, el que respondió a la pregunta principal del trabajo. El resultado fue positivo, concluyendo que el proyecto desde el punto de vista técnico, económico y financiero es viable en la provincia de Mendoza. Por lo que se decide continuar con el emprendimiento y fomentar su crecimiento a fin de obtener mejores resultados.



ANEXOS

A.

Diagrama de proceso de 23 Ríos



Esquema 7: Flujo de proceso de 23 Ríos. Fuente: 23 Ríos.



B.

**Costos cerveza**

Estilo de cerveza	Precios			
	x litro	x20 litros	x30 litros	x 50 litros
Golden	\$ 160,00	\$ 3.200,00	\$ 4.800,00	\$ 8.000,00
Scottish	\$ 170,00	\$ 3.400,00	\$ 5.100,00	\$ 8.500,00
Stout	\$ 170,00	\$ 3.400,00	\$ 5.100,00	\$ 8.500,00
Honey	\$ 170,00	\$ 3.400,00	\$ 5.100,00	\$ 8.500,00
IPA	\$ 190,00	\$ 3.800,00	\$ 5.700,00	\$ 9.500,00

*Tabla 16: Costos cerveza "Beer Green". Fuente: producción propia.*

**Costos mochila**

MOCHILA			
Materiales	Cantidad	Precio por metro/ unidad	Total
Tela vegetal	0.7	135	\$94.50
Bies	1.8	15.6	\$28.08
Abrojo	0.04	25	\$3.00
Elástico	0.1	64	\$6.40
Cinta mochilera	3.4	35	\$119.00
Cierre largo	1	52	\$52.00
Cierre corto	1	53	\$53.00
Medialunas	6	10	\$60.00
Ganchos grandes	2	36	\$72.00
Ganchos chicos	2	36	\$72.00
Ganchos llavero	1	24	\$24.00
Reguladores	2	15	\$30.00
Hilo	30	0.17	\$5.10
Fondo	1	12	\$12.00
Sobre mate	1	62	\$80.00



Packaging	1	79	\$79.00
<b>Costo unitario mochila</b>			<b>\$790,00</b>

*Tabla 17: Costos mochila "Beer Green". Fuente: producción propia.*

**Costos porta mate y yerbera**

<b>PORTAMATE</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio por metro / unidad</b>	<b>Total</b>
Cierre corto	1	53	\$53.00
Medialuna	1	10	\$10.00
Chapita	1	1	\$14.00
<b>Costo unitario porta mate</b>			<b>\$77.00</b>
<b>Yerbera</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio por metro / unidad</b>	<b>Total</b>
Cierre corto	1	20	\$20.00
Medialuna	1	10	\$10.00
Chapita	1	1	\$14.00
<b>Costo unitario yerbera</b>			<b>\$44.00</b>
<b>Costo unitario porta mate + yerbera</b>			<b>\$121,00</b>

*Tabla 18: Costos Porta mate y yerbera "Beer Green". Fuente: producción propia.*

<b>BANDOLERA</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio por metro / unidad</b>	<b>Total</b>
Mochilera 4 cm	1.6	55	\$88.00
Rectángulo	2	8.1	\$16.20
Regulador	1	25	\$25.00
Cierre 25 cm	1	39	\$39.00
Cierre 16 cm	1	34	\$34.00
Bies	1.6	18	\$28.80
Bolsa	1	61.667	\$61.67
Cordón	1	5.008	\$5.01
Chapita	1	15	\$15.00
Hilo	25	0.17	\$4.25



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Packaging	1	50	\$50.00
<b>Costo unitario bandolera</b>			<b>\$366.92</b>

*Tabla 19: Costos bandolera "Beer Green". Fuente: producción propia.*



## BIBLIOGRAFÍA

Para la realización del presente trabajo algunos temas fueron tomados de otros estudios, libros y páginas web, por tanto, en este campo se incluirán los apoyos de los mismos.

HERNÁNDEZ SAMPIERI R., FERNÁNDEZ COLLADO C. & BAPTISTA LUCIO P., (2006), *Metodología de la investigación*, Cuarta Edición. Iztapalapa, México D.F: McGraw-Hill, Interamericana.

JUAN ANTONIO FLÓREZ URIBE, (2015), *Plan de negocio, Para pequeñas empresas*, Segunda Edición. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

KAREN WEINBERGER VILLARÁN, (2009), *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, Primera Edición. Perú: editorial: Media Corp Perú

KOTLER P. & ARMSTRONG G., (2001), *Marketing*, Octava edición, México: Pearson.

KOTLER, P, (1996), *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control*, Octava Edición. México: Prentice Hall

KOTLER, P & ARMSTRONG, G. (2008), *Fundamentos de Marketing*. Octava edición. México: Pearson.

VAN HORNE, J., (1997), *Administración Financiera*, 10ma edición. México: Pearson.

PORTER, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: CECSA.

PORTER, M. (1996) "Estrategia Competitiva" México: Compañía Editorial Continental S.A.

MINTZBERG, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

[www.infobae.com](http://www.infobae.com)

[www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

[www.grandespymes.com.ar](http://www.grandespymes.com.ar)

[www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)

[www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)

[www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)

<https://www.indec.gob.ar>

<https://cervezartesana.es/blog/post/la-guia-definitiva-de-la-malta.html>

<https://www.cultura.gob.ar/cronologia-de-la->

[cerveza\\_7973/#:~:text=Su%20origen%20de%20la%20cerveza,cerveza%20de%20un%20mismo%20recipiente](https://www.cultura.gob.ar/cronologia-de-la-cerveza_7973/#:~:text=Su%20origen%20de%20la%20cerveza,cerveza%20de%20un%20mismo%20recipiente)

<https://www.thebeertimes.com/10-cosas-que-deberias-saber-acerca-del-lupulo/>

<https://www.directoalpaladar.com/ingredientes-y-alimentos/el-lupulo-i-un-ingrediente-esencial-para-la-elaboracion-de-la-cerveza>

<https://cervecerosdemexico.com/2020/09/18/levadura-el-ingrediente-vivo-de-la-cerveza/>

<http://www.cervezadeargentina.com.ar/articulos/historiaargentina.htm#:~:text=En%201888%2C%20naci%C3%B3n%20la%20Quilmes,Ambas%20se%20fusionaron%20en%201921>

[https://pulsocervezero.com/ab-inbev-presento-su-reporte-anual-en-argentina-sus-volumenes-bajaron-1/#:~:text=Anheuser%2DBusch%20\(AB\)%20Inbev,%2C%20Norte%20entre%20muchas%20otras](https://pulsocervezero.com/ab-inbev-presento-su-reporte-anual-en-argentina-sus-volumenes-bajaron-1/#:~:text=Anheuser%2DBusch%20(AB)%20Inbev,%2C%20Norte%20entre%20muchas%20otras)

<https://www.ab-inbev.com/>

<https://concepto.de/redes-sociales/#ixzz5pALsftSg>

<https://www.statista.com/>



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

<https://www.21.edu.ar/noticias/empresas-de-triple-impacto-la-rueda-que-comienza-a-girar>

<https://redkopora.com/desarrollo-sostenible>

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>.

<https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion/proyecciones>

<https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>.

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5942/TFGO%20174.pdf;jsessionid=9DC9BF102FDA5AF0169A8E6CB9B24F76?sequence=1>.

<https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-iv-la-competencia/>.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

## SIGLAS

- B2B: Business to Business. (Negocio a Negocio)
- BJCP Beer Judge Certification Program (Programa de Certificación de Juez de Cerveza)
- CCAA: Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina.
- CAMCA: Cámara de cerveceros artesanales de Mendoza.
- CM: Community Manager.
- Cm: Centímetros.
- EBC: European Brewing Covention. (Convención Europea de cerveza)
- EE.UU.: Estados Unidos
- FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- IBU: international Bitterness Units. (Unidad internacional de amargor)
- MZA: Mendoza.
- ONU: Organización de las Naciones Unidas.
- PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.
- RSE: Responsabilidad social empresaria.
- SAS: Sociedad por acciones simplificada.