



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

Licenciatura en Administración

Trabajo de investigación

Plan de Negocios para L.B. S.A.

Alumna: Fernanda Rubio

Directora: María Federica Guevara

MENDOZA - 2020-

Resumen

El presente trabajo consiste en la creación de un Plan de Negocios destinado a la venta de sidra tirada LB S.A. en bares del Gran Mendoza. Para su realización se fijó el objetivo de desarrollar un plan de negocios que ofrezca este tipo de sidra de una manera más novedosa y diferente al habitual consumo en botella, teniendo en cuenta que este tipo de venta puede convertirse en una opción viable y rentable en los bares. Para conocer el mercado se llevaron a cabo encuestas a posibles consumidores y entrevistas a referentes de los bares y de la empresa productora de sidra.

El trabajo ha sido sustentado en un marco teórico basado en el conocimiento de la producción de la bebida, su historia y las diversas propuestas de consumo a nivel mundial. Al finalizar se desarrolla la propuesta de negocios la cual ha demostrado que su inclusión en los negocios de referencia es absolutamente viable y permite mejorar las ganancias aportando crecimiento a los mismos.

Palabras claves: Sidra tirada, producción sidrera, comercialización de sidra, plan de negocios.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	7
INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Formulación del problema	7
1.2 Hipótesis.....	7
1.3 Objetivo General:	7
1.4 Objetivos específicos	8
1.5 Estrategia metodológica	8
CAPÍTULO 2	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Modelo de Negocios Canvas	9
2.1.1 Segmento de Mercado	10
2.1.2 Propuestas de valor	11
2.1.3 Canales	13
2.1.4 Relaciones con los clientes.....	14
2.1.5 Fuentes de Ingresos	15
2.1.6 Recursos Clave.....	17
2.1.7 Actividades Clave	18
2.1.8 Asociaciones Clave	19
2.1.9 Estructura de costos	20
CAPÍTULO 3	21
SIDRA.....	21
3.1 Historia de la Sidra	21
3.2 Producción de manzanas a nivel mundial	23
3.3 La Sidra en el mundo	23
3.4 Sidra en Argentina	24
3.4.1 Producción de manzanas a nivel nacional	24
3.4.2 Producción de manzanas en cifras.....	24
3.5 Denominación.....	25
3.6 Producción de sidra a nivel nacional	26
3.6.1 Empresas nacionales.....	27
3.6.2 Datos estadísticos	28
3.7 Un mercado incipiente	29
3.8 Diferentes tipos de sidra	29

3.9 Proceso de Elaboración.....	31
3.9.1 Limpieza.....	34
CAPÍTULO 4	35
Empresa LB S. A.....	35
4.1 Análisis externo.....	35
4.2 Análisis Interno.....	36
4.3 Misión.....	37
4.4 Visión	37
4.5 Valores.....	37
4.5 Análisis FODA de la empresa.....	37
CAPÍTULO 5	40
ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL	40
5.1 Encuestas	40
5.2 Entrevistas	43
5.4 Conclusión	45
CAPÍTULO 6	47
PROYECTO	47
6.1 Modelo de negocios Canvas.....	47
6.2 Segmento de mercado.....	47
6.3 Propuesta de valor.....	48
6.3.1 Relaciones con los clientes.....	51
6.3.2 Fuentes de ingresos.....	53
6.3.3 Mecanismos de fijación de precios.....	53
6.4 Recursos clave.....	53
6.5 Actividades claves	57
6.6 Asociaciones clave	58
6.6.1 Relaciones cliente-proveedor	59
6.7 Estructura de costos.....	59
6.7.1 Inversión inicial.....	59
6.7.2 Cálculo de costos fijos	60
6.7.2.1 Costos de comercialización	61
6.7.3 Cálculo de costos variables	62
6.8 Proyección y precio de ventas.....	62
6.9 Valuación financiera	64

6.9.1 Tasa de descuento y modelo CAPM	64
6.9.2 Flujo de fondos.....	65
6.9.3 VAN y TIR, Interpretación de los resultados	67
CONCLUSIÓN	68
Bibliografía.....	69
ANEXOS	72
Encuestas	72
Entrevista semiestructurada	79
Costo de caldo de sidra Burman.....	80
Declaración jurada Resolución 212/99 CD	81

Índice de Imágenes y Tablas

Imagen 1. Los 9 Bloques de construcción del modelo de negocios.....	10
Imagen 2. Preparación de Sidra Siglo XVIII.....	22
Imagen 3. Variedades de Manzanas.....	24
Imagen 4. Cosecha de Manzana en Valle de Uco. Mendoza.....	25
Imagen 5. Llenado de lagares y transporte de la manzana	31
Imagen 6. Máquina de prensado.....	32
Imagen 7. Llenado de tanques.....	33
Imagen 8 Llenado de barriles y muestra de la sidra tirada	34
Imagen 9. L.B. S.A	39
Imagen 10 Entrevista a Emilio Furlán.....	46
Imagen 11. Marca Registrada Burman	55
Tabla 1. Mecanismos de Fijación de Precios.	17
Tabla 2. Empresas Argentinas y sus actuales marcas.....	27
Tabla 3. Tipo de Sidras.	29
Tabla 4. Inversión.:	60
Tabla 5. Costos Fijos.	61
Tabla 6. Costos.....	62
Tabla 7. Producto. Costo. Precio	63
Tabla 8. Proyección de ventas.....	63
Tabla 9. Flujos.	66
Tabla 10. VAN. TIR.	67

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Título:

Elaboración de un Plan de Negocios para LB. SA. Mendoza, 2020

1.1 Formulación del problema

El presente trabajo consiste en la creación de un Plan de Negocios para la empresa de origen mendocino LB S.A. la cual se dedica a la elaboración y comercialización de Sidra proveniente del Valle de Uco.

La propuesta se fundamenta en la necesidad de evaluar la probabilidad de la incorporación de la sidra tirada en los bares del gran Mendoza y su factibilidad.

Las dificultades en la venta del producto se presentan en función de que el mismo no presenta una circulación durante todo el año, por lo que este se ve reducido sólo a fechas especiales como Navidad y Año Nuevo. Esto determina hábitos y costumbres sociales que no son similares a otras bebidas como la champagna, los vinos finos e incluso la cerveza.

Las preguntas que guían el problema son las siguientes: ¿Por qué la sidra se debe limitar al consumo eventual sólo observable durante las épocas festivas de Navidad y Año Nuevo? ¿Se podría aumentar el incentivo al consumo a través de realizar nuevas estrategias como una mayor publicidad o la incorporación de sidra tirada en los bares del Gran Mendoza?

1.2 Hipótesis

La comercialización de sidra tirada puede convertirse en una opción viable y rentable en los bares del Gran Mendoza.

Por este motivo es necesario desarrollar un plan de negocios adecuado a la propuesta, para la empresa LB S. A.

1.3 Objetivo General:

Desarrollar un plan estratégico de negocios para ofrecer sidra tirada de LB S.A en bares del Gran Mendoza en el año 2020

1.4 Objetivos específicos

- Analizar el entorno en el que se desarrollaría el nuevo proyecto.
- Estudiar las características del mercado y definir el nicho al cual dirigirse
- Diseñar estrategias de marketing para la comercialización del producto
- Determinar recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto
- Realizar un flujo de fondos estimados para evaluar la conveniencia financiera del plan
- Brindar un informe completo del producto sidra tirada al dueño de LB SA

1.5 Estrategia metodológica

La propuesta del desarrollo del presente Plan de Negocios aborda una metodología de tipo descriptiva, ya que se busca mostrar y describir una nueva alternativa en la comercialización de sidra. Se utiliza el método CANVAS de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, para representar el modelo de negocio del plan propuesto e ilustrar las características del mercado sidrero.

Como técnicas de recolección de datos se realizan:

- Entrevistas semiestructuradas dirigidas al dueño de la empresa y a dueños de bares con el objeto de conocer la forma en que perciben la introducción de la comercialización de la bebida.
- Encuestas a posibles consumidores a fin de analizar las preferencias del público en general en materia de consumo de sidra tirada.
- Observación directa de bares donde se expende sidra.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

El plan de negocios es un documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito. En este sentido, el plan de negocios presenta un análisis del mercado y establece el plan de acción que se seguirá para alcanzar el conjunto de objetivos que se ha propuesto.

Para llevar a cabo el mismo, se recurre a Alexander e Yves Pigneur, quienes desarrollan su trabajo utilizando como herramienta principal el modelo “Canvas”. Éste, permite visualizar, a través de un esquema estándar, la división de un negocio en nueve bloques que se relacionan entre sí (clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los consumidores, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades, alianzas y estructura de costes); con el fin de lograr una visión conjunta y sistemática del proyecto (Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves, 2011).

Adicionalmente se complementará el plan de negocios, con un análisis del entorno para tener una percepción de lo que sucede tanto dentro como fuera de la empresa.

Por último, se realizará un flujo de fondos para ver la factibilidad económica del proyecto.

2.1 Modelo de Negocios Canvas

Para Alexander Osterwalder un modelo de negocio debe ser simple, relevante y fácilmente comprensible, es por ello que al modelo de negocio lo divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos. Es un modo de definir una estrategia que se aplicara posteriormente a la estructura, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves, 2011).

Se trata de una herramienta de uso interno para el emprendedor que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y realizar un seguimiento de su puesta en marcha.

La siguiente imagen muestra los nueve bloques de construcción del modelo de negocios:



Imagen 1. Los 9 Bloques de construcción del modelo de negocios. Fuente: (Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves, 2011)

2.1.1 Segmento de Mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables). La satisfacción de los clientes se puede aumentar a partir de agruparlos en varios segmentos que presenten las necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes según sus necesidades, los diferentes canales de distribución para llegar a ellos, el índice de rentabilidad y si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta

Existen varios segmentos de mercado:

a) *Mercado de masas*

Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.

b) Nicho de mercado

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.

c) Mercado segmentado

Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Distintos segmentos con necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes.

d) Mercado diversificado

Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos o más segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes ofreciendo una propuesta de valor única para cada caso. El fundamento estratégico de esta diversificación se puede encontrar en una gran infraestructura, que hace posible su uso compartido para las distintas operaciones.

e) Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)

Muchas empresas dirigen sus productos a dos o más segmentos del mercado. Por ejemplo, aquellas que ofrecen tarjetas de crédito, requieren acceder a una gran base de clientes que utilicen el sistema para el pago y comercios que recepcionen sus productos.

Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione.

2.1.2 Propuestas de valor

En este punto se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decide por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. Los elementos a continuación pueden contribuir a la creación de valor para el cliente:

a) *Novedad*

Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta ahora inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. En general, este valor está relacionado con la tecnología.

b) *Mejora del rendimiento*

El aumento del rendimiento de un producto o servicio puede crear valor, aunque en muchos casos no se genera un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.

c) *Personalización*

La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos crea valor. En los últimos años, los conceptos de personalización masiva y de creación compartida han cobrado relevancia.

d) *El trabajo, hecho:*

Se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Por ejemplo, los clientes del sector aeronáutico de Rolls Royce, confían en la marca plenamente para la fabricación y el mantenimiento de sus motores de reacción

e) *Diseño*

Es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño.

f) *Marca*

Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica.

g) *Precio*

Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado que se rigen por el precio. No obstante, las

propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.

Reducción de costes: otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes.

Reducción de riesgos: para el cliente es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios. Por ejemplo, garantías luego de un arreglo.

Accesibilidad: también podemos crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas. Por ejemplo, fondos de inversión que permiten adherir pequeños inversores.

Comodidad/utilidad: facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor.

2.1.3 Canales

En este apartado se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos.

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre los abarcan todos:

1. Información: cómo se dan a conocer los productos y servicios de la empresa.
2. Evaluación: cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor.
3. Compra: cómo pueden comprar los clientes los productos y servicios.
4. Entrega: de qué manera reciben los clientes la propuesta de valor.
5. Posventa: qué servicio de atención posventa se ofrece.

2.1.4 Relaciones con los clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: *captación de clientes*, *fidelización de clientes* y *estimulación de las ventas*.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

a) *Asistencia personal*

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente se comunica directamente con un representante de atención al cliente que lo acompaña en todo el proceso de venta o posterior.

b) *Asistencia personal exclusiva*

Un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

c) *Autoservicio*

La empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

d) *Servicios automáticos*

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones.

Comunidades: cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar la relación con los clientes, o posibles clientes y facilitar contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos, solucionar problemas y conocer mejor a sus clientes.

e) *Creación colectiva*

Son muchas las empresas que recurren a la colaboración de los clientes para crear valor animándolos al diseño conjunto de productos nuevos e innovadores o incluso a la creación de contenido para el consumo público.

2.1.5 Fuentes de Ingresos

En este punto el modelo Canvas se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. La empresa debe identificar qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado para poder crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas según mercado, volumen o gestión de rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio de suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

- **Venta de activos:** es la más conocida y se basa en la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- **Cuota por uso:** se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente
- **Cuota de suscripción:** supone el acceso ininterrumpido a un servicio.
- **Préstamo/alquiler:** surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.
- **Concesión de licencias:** es la concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. Esto es habitual en la industria multimedia y tecnológica.
- **Gastos de corretaje:** Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas

de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta

- **Publicidad:** esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

2.1.5.1 Mecanismos de fijación de precios

Fijo, en el que los precios predefinidos se basan en variables estáticas. Encontramos:

- Lista de precios fija: precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor.
- Según características del producto: el precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.
- Según segmento de mercado: el precio depende del tipo y las características de un segmento del mercado.
- Según volumen: el precio depende de la cantidad adquirida.

Dinámico, en el que los precios cambian en función del mercado. Encontramos:

- Negociación: el precio se negocia entre dos o más socios.
- Gestión de la rentabilidad: el precio depende de la cantidad disponible y el momento de la compra.
- Mercado en tiempo real: el precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
- Subastas: el precio se determina en una licitación

MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS			
FIJOS Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		DINÁMICOS Lo precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	Negociación	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos)
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	Mercado en tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	Subastas	El precio se determina en un licitación

Tabla 1. Mecanismos de Fijación de Precios. Fuente: Elaboración propia 2019

2.1.6 Recursos Clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

a) Físicos

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

b) Intelectuales

Marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes. Son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable.

c) Humanos

Todas las empresas los necesitan y son vitales en la creación y ejecución de la propuesta de valor. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.

d) Económicos

Algunos modelos de negocio requieren recursos y garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

2.1.7 Actividades Clave

El apartado describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

a) Producción

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.

b) Resolución de problemas

Este tipo de acciones implican la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Por ejemplo, consultorías, hospitales.

c) Plataforma/red

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

2.1.8 Asociaciones Clave

En este apartado se especifica la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras o en algunos casos que sí lo son.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Motivaciones para establecer asociaciones:

Optimización y economía de escala: la forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades.

Reducción de riesgos e incertidumbre: las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.

Compra de determinados recursos y actividades: son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

2.1.9 Estructura de costos

En esta última sección se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En este módulo se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costos, según costos y según valor:

a) Según costos

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costos es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

b) Según valor

Algunas empresas no consideran que los costos bajos en un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Características de las estructuras de costes

Costes fijos Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.

Costes variables Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

Economías de escala Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción

Economías de campo Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

CAPÍTULO 3

SIDRA

3.1 Historia de la Sidra

La sidra es una bebida alcohólica de baja graduación (entre 3 y 8 grados alcohólicos), de un sabor dulce y gaseoso que se fabrica en base al jugo de manzanas. Su nombre encuentra un origen griego en la palabra *sikera*, la que luego se traslada al latín por *sicera*, cuyo significado es bebida embriagadora, posteriormente es adoptada en Francia como *cidre* y en inglés *cider* (Medina, 2017). Será en Asturias, España donde se adoptará la pronunciación *Sidre*, la cual dará origen al nombre conocido en la actualidad.

Algunos historiadores coinciden en que la sidra encuentra su origen en años anteriores a Cristo, cuando la civilización egipcia y los griegos comenzaron a fabricarla. Los romanos, grandes consumidores de vino, descubrieron la sidra en las tierras conquistadas, pero su uso fue más dirigido hacia fines curativos.

Por otra parte, hay un gran grupo de investigadores que sitúan el origen de la sidra en los celtas, descubrieron que estas civilizaciones extraían el jugo de las manzanas logrando obtener la bebida, la que posteriormente dieron a conocer al resto de Europa. Sin embargo, los árabes fueron los que fomentaron su producción e incluso llegaron a clasificar las manzanas que utilizaban para la bebida. Fueron ellos quienes propulsaron el consumo en todo el continente.

Esta bebida ha sido desde siempre un producto de gran tradición en los países de la costa atlántica, sobre todo en España, Francia, Inglaterra, Bélgica, Irlanda y Alemania. Los expertos señalan que las primeras referencias ciertas sobre la sidra se remontan a principios del siglo IX, en el Capitulare de Villis, la cual es un acta legislativa que organizaba el comercio, normas y sanciones en el imperio carolingio, y el testamento de Fakilo, Ego Fakilo, del año 793, conservado en la catedral de San Salvador de Oviedo donde se especifica que se entregan villas, bosques, viñas y manzanos para elaborar mostos y sidra (Medina, 2017).



Imagen 2. Preparación de Sidra en el Siglo XVIII. (Medina, 2017)

Europa es la principal región donde se consume. Alemania, en la región de Hessen, Baviera y Baden, son las principales productoras. Francia muestra una gran producción en las regiones de Bretaña, Normandía, el País Vasco Francés, seguido por Italia, Portugal (Madeira), Irlanda, Escocia, Gales e Inglaterra.

El Principado de Asturias en España y el País Vasco español son las principales productoras copando, entre ambas, el 99% de la producción nacional.

En América se encuentra en México, Paraguay, Uruguay y Argentina, siendo este país uno de los más importantes de la región.

En Estados Unidos se incrementa la producción y el consumo desde 2010 es reseñable, con un incremento del consumo superiores al 11% y extendiéndose la producción a casi todo el país, destacando el estado de Michigan, Nueva Inglaterra, Nueva York y Oregón (Medina, 2017).

En Latinoamérica fueron los emigrantes españoles de principios del siglo XX los que llevaron consigo el gusto por la sidra. En Argentina, por ejemplo, es costumbre beber sidra durante las fiestas navideñas, acompañada con pan dulce de origen italiano o panettone. Y es que el consumo de sidra se vincula en Iberoamérica a los brindis: es una bebida reservada a las principales fiestas, fundamentalmente a la Navidad. La mayor producción se da en Mendoza, Rio Negro y San Juan. (Medina, 2017).

En la Patagonia Argentina se comienza a elaborar sidra desde el siglo XVII durante la Colonia momento en el cual, según se cree, el jesuita Nicolás Mascardi dejó restos de

manzanas, como también existe la posibilidad de que haya plantado sus semillas, y éstas se “asilvestraron”, siendo un producto muy utilizado posteriormente por un pueblo indígena conocido como “los manzaneros”. Este pueblo comandado por su último cacique “Sayhueque”, señor del País de los Manzanos” se ubicaba en la región cordillerana entre el norte de Neuquén y San Carlos de Bariloche. Este pueblo además de comer manzanas, elaboraba una bebida fermentada a la que llamaron pülku, bebida que se conoce con el nombre de sidra natural sin gas, en la actualidad (Becerra, 2016).

3.2 Producción de manzanas a nivel mundial

A nivel mundial la producción de sidra alcanza unos 52 millones de toneladas, mientras que las exportaciones mundiales suman un total de 4,2 millones de toneladas en el año 2017, de manzanas y peras (Albin, 2018). Rusia es el país que mayor demanda de pomáceas presenta habiéndose transformado en un importante consumidor en los últimos 10 años.

De esta producción mundial el 30% se destina a la industria, la mitad de estas se muelen para jugos concentrados y sólo el 10% se destina a la producción de sidra (Albin, 2018).

3.3 La Sidra en el mundo

La bebida se elabora en países productores de manzanas los que abastecen a los países consumidores. El consumo mundial de sidra está estimado en 14.200.000 litros al año. Los principales consumidores de sidra son: Europa, con más de 1,2 millones toneladas por año, Estados Unidos y Canadá. Entre los principales países consumidores de sidra están Irlanda, Reino Unido, Suecia, Francia, Holanda, España, los Estados Unidos, y Brasil (Banco Mundial, 2018)

En Europa están los principales consumidores de sidra. Es posible encontrar diferentes tipos de sidra, según el lugar de elaboración.

Reino Unido aparece como el primer productor de sidra (58%), seguido por Francia (13%), Alemania (11%), España (8%) y los demás países se dividen el 10% restante de la producción. La principal producción de sidra de alta gama proviene de España, siendo Asturias la comunidad autónoma con la mayor producción (Banco Mundial, 2018)

Estados Unidos aparece como la principal potencia elaboradora de sidra, aunque también son importantes las producciones de Canadá, Argentina, Chile, Sudáfrica y Australia (Banco Mundial, 2018).

3.4 Sidra en Argentina

3.4.1 Producción de manzanas a nivel nacional

Argentina produce 1,8 millones de toneladas de frutas pomáceas. La región productora de manzana y pera se localiza en el Alto Valle del Río Negro y Neuquén y el Valle Medio del Río Negro que concentra el 85% y el 75% de la producción, respectivamente. El resto se genera en el Valle de Uco (Mendoza). Otras zonas de menor relevancia son 25 de mayo (La Pampa) y el Valle del Tulum (San Juan). Se estima que son 27.175 las hectáreas cultivadas con manzana (Albin, 2018).

El 65% de la cosecha nacional de manzana corresponde a la variedad Red Delicious y sus clones; el 15% corresponde a Gala y sus clones, coincidiendo este porcentaje con Granny Smith. El 5% restante se divide entre Pink Lady, Rome Beauty, Golden Delicious, Fuji y Braeburn (Albin, 2018).

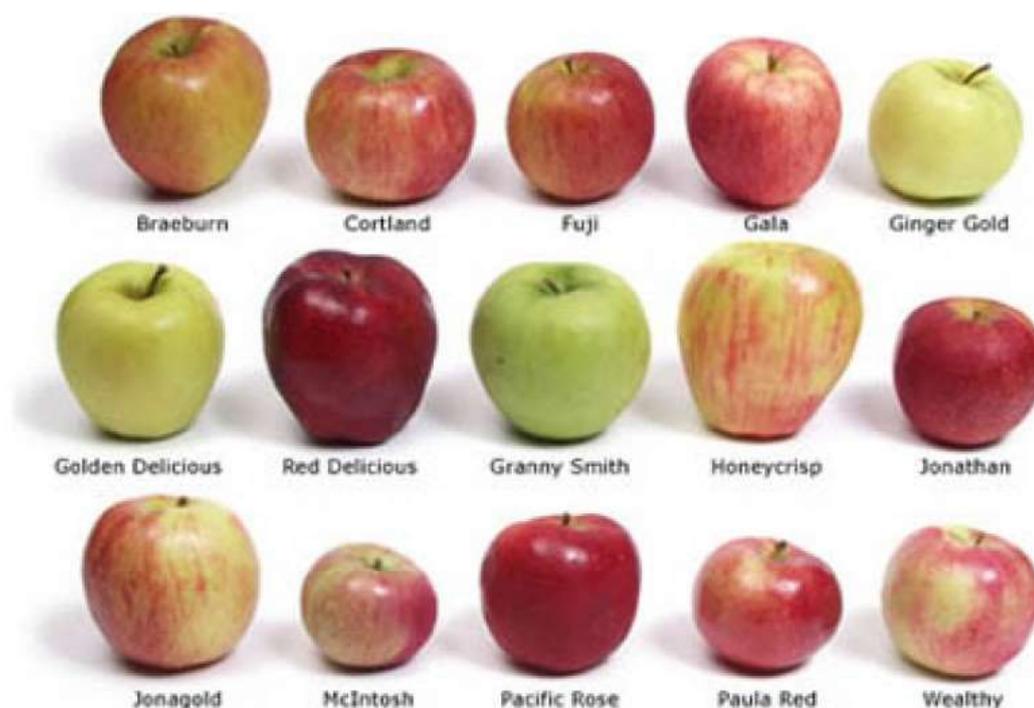


Imagen 3. Variedades de Manzanas. Fuente: I.N.T.A (2020)

3.4.2 Producción de manzanas en cifras.

Como se ha podido observar Argentina cuenta con condiciones ideales para la producción de manzanas y peras, siendo la materia prima para la producción de sidra.

- La producción argentina de manzana promedia las 900 mil toneladas.

- La región productora de manzana y pera se localiza en el Alto Valle del Río Negro y Neuquén y el Valle Medio del Río Negro, que concentra el 85% y el 75% de la producción, respectivamente.
- El resto se genera en el Valle de Uco (Mendoza).
- Otras zonas de menor relevancia son 25 de Mayo (La Pampa) y el Valle del Tulum (San Juan). Se estima que son 27.175 las hectáreas cultivadas con manzana.



Imagen 4. Cosecha de Manzana en Valle de Uco. Mendoza. Fuente: El portal de Mendoza (2020)

3.5 Denominación

Según el Código Alimentario Argentino (CAA), la sidra es definida como: “la bebida que resulta exclusivamente de la fermentación alcohólica normal del jugo recién obtenido de

manzanas sanas y limpias, de uso industrial, con o sin la adición de hasta un 10% de jugo de peras obtenido en idénticas condiciones que el jugo de manzana y fermentado en forma conjunta o separada. Su graduación alcohólica mínima será de 4,5% en Vol. $\pm 0,3$ a 20°C” (Alimentos Argentinos, 2019)

3.6 Producción de sidra a nivel nacional

En el año 1908 se realiza la primera producción de sidra en el Delta del Paraná con manzanas de la región, siendo “La Plantadora Isleña” la primera en fabricar sidra a escala industrial durante la década del 30.

En la actualidad en Argentina existen 15 empresas elaboradoras de la bebida, una de ellas en la provincia de San Juan, y los 14 restantes están divididas en partes iguales entre Mendoza y Rio Negro. Mendoza presenta características territoriales de excelencia para la producción de manzanas siendo estas más concentradas en sabor y color.

En Mendoza predominan las Red Delicious en un 70% y las Granny Smith en el 30%. La calidad del producto se vincula con el proceso de producción, la materia prima, conservación, variedad, origen y estado de la materia prima: cuando mayor es la calidad de las manzanas mejor será el resultado de la bebida.

La acidez de la manzana está ligada a la madurez de la misma, como regla general se sostiene que cuanto más madura está, menos ácida es la manzana. A diferencia de lo que podría ser una creencia popular, las manzanas dulces por lo general dan poco jugo. En contraparte, las ácidas, producen jugo en mayor cantidad dando como resultado una sidra marcadamente más ácida (Colti, 2016).

La fruta se cosecha durante el otoño en los meses de marzo y abril, con una recolección manual directamente del árbol. No existe una regla definida de la cantidad de manzanas que se requieren para obtener un litro de sidra, ya que esto es parte del secreto que guarda cada maestro sidrero. Esto demuestra que la producción de la bebida es absolutamente artesanal.

Los tipos de sidras que se encuentran en el mercado argentino, se puede indicar que han aparecido nuevas iniciativas para saciar un mercado que ha tenido un auge bastante interesante en los últimos años. La primera de éstas es la Sáenz Briones 1888, una sidra bastante innovadora puesto que combina abundante gas con burbujas finas, que crean una sensación bastante amena en el paladar, la cual deja una sensación de perduración en boca (Colti, 2016).

Un producto de tipo Premium que ha sido lanzado al mercado es la sidra Los Amaya, la cual maneja equilibradamente la acidez y la frescura que caracteriza a la buena sidra. La tradicional Sidra Real ha renacido imponiéndose nuevamente en el mercado argentino

totalmente renovada y con publicidad que se vincula no solo a las fiestas, sino a varias ocasiones (Ministerio de Hacienda y Finanzas públicas, 2018).

Existen nuevos productos como por ejemplo Apple Storn que, al igual que su nombre lo indica, es una “tormenta e aromas y sabores desde el descorche” (Joy, 2019). Este novedoso producto de características Premium, es el primer producto que utiliza frutas ácidas, y pretende posicionarse como competencia directa.

3.6.1 Empresas nacionales

En 1.997 existían en el país 15 empresas elaboradoras. Siete plantas industriales pertenecientes a Mendoza, otras siete a Río Negro y una a San Juan. Cuatro de ellas concentran el 75% del mercado (Sidra La Victoria, Astorqui, Saenz Briones y Jugos Mendocinos). En la actualidad, la producción de sidra se encuentra atomizada por cuatro empresas que poseen el 75% de las ventas. Las mismas son: Real y La Victoria (que tienen un 25% de participación y las cuales son líderes en conjunto), Astorqui (Sidra del Valle) y Jugos Mendocinos (La Farruca). El siguiente cuadro detalla las importantes firmas del sector y cada marca (Alimentos Argentinos, 2019)

Empresas Argentinas y sus marcas

Empresa	Marca
Astorqui & Cía S.A	Del Valle- La Romería - Pravia - Noche Buena - La Capilla
Jugos Mendocinos	La Farruca - Aranjuez - Alcurnia
Saenz Briones & Cía S.A.C.I.A	Real - Saenz Briones 1888
Rama Caída S.A	Rama Caída

Tabla 2. Empresas Argentinas y sus actuales marcas. Fuente: Elaboración propia, 2019

Sidra Real es la líder del mercado, con el 25% del market share y una facturación de USD 25 millones anuales. En la actualidad, esta marca busca relanzarse para captar distintos tipos de consumidores que le permitan tener una presencia que se extienda a lo largo del año. Sólo el 10% de las firmas son productoras de fruta y la mayoría de las empresas poseen su planta de fraccionamiento en Capital Federal o el Gran Buenos Aires con el fin de mantenerse próximos a los centros de mayor consumo y reducir el costo del flete.

3.6.2 Datos estadísticos

De acuerdo a datos publicados por el Ministerio de Agricultura, ganadería y pesca de la Nación, en el año 2012 en la revista Alimentos Argentinos, la demanda de sidra había disminuido más del 22%, llegando a situarse en la actualidad a un consumo aproximado de 2,1 litro/persona anual (Alimentos Argentinos, 2018).

Las razones de esta disminución se sustentan en:

- a) El mayor consumo se registra a los meses correspondientes a octubre a diciembre
- b) La disminución de la calidad del producto

Esto demuestra que el consumo de la bebida se encuentra fuertemente vinculado a las festividades de fin de año. En la actualidad según cifras del grupo CCU, compradora de Sidra La Real y La Victoria y con un control del 60% del mercado, la producción de sidra se ubica en 80 millones de litros por año, lo que evidencia los 2 litros de consumo por persona promedio al año. De la producción total de Sidra en la Argentina un 7% se exporta en su mayoría a países vecinos como Paraguay, Bolivia, Brasil y Chile entre otros. Consultado por el diario La Nación, Javier Trucco, gerente de la unidad de negocios Sidra de CCU Argentina sostiene que "la categoría está creciendo y además sabemos que tiene mucho más para crecer, aun siendo nuestro país el quinto consumidor mundial de esta bebida" convirtiendo al producto en temporal y con fuertes competidores en el mundo de las bebidas alcohólicas (Alimentos Argentinos, 2018).

A nivel mundial Reino Unido es el mayor consumidor con volúmenes de 900 millones de litros anuales lo que da un promedio per cápita de 8,9 litros. Seguido por Francia con 120 millones anuales, España con 102 y Sudáfrica con 100 millones. Países en los que la bebida supo ubicarse en el mercado joven logrando imponerse como bebida de moda en los bares, lo que fue acompañado por un cambio en su presentación.

El mercado actual del consumo de sidra está sufriendo las consecuencias de años de falta de inversión tanto en el desarrollo como en el producto y su comunicación. El crecimiento de bebidas alcohólicas como los espumantes, fernets y cerveza contribuyeron al descuido que el sector tuvo para con la sidra. Juan Valle, gerente de Sidra Cortesía en una entrevista brindada al diario La Nación sostiene que la sidra "Necesita incentivo porque las raíces culturales de inmigrantes se han ido perdiendo por vinos frizantes, fernets y cerveza. Eso tiene que ver con la constante publicidad invierno verano. La sidra tiene que popularizarse para dejar de ser estacional" (Alimentos Argentinos 2018)

3.7 Un mercado incipiente

En Argentina es importante destacar que las grandes empresas productoras y comercializadoras, no han sabido explotar exitosamente la bebida en el mercado.

Se observa falta de competencia, y por otro lado no existe una imagen más fresca ni publicidad importante que le posibilite dar a conocer el producto y lograr incrementar el consumo.

Los vinos gasificados han sabido conquistar el mercado de consumidores que no puede captar la sidra.

3.8 Diferentes tipos de sidra

Tipos de sidra	Sidra natural tradicional	Sidra natural nueva expresión	Sidra gasificada
Características	Bebida fermentada de la manzana	Bebida fermentada de la manzana, filtrada antes de su embotellado.	Bebida con gas endógeno que proviene de la fermentación. Existen dos métodos: fermentación en botella (más costoso) y en depósitos (método granvas)
Organolépticamente	Aspecto amarillo pajizo intenso. Sabor intenso, soporte ácido con leve tono dulce	Aspecto amarillo alimonado con tonos verdes y dorados. Presencia de micro burbujas.	Sidra seca, tipo brut. Color amarillo pálido con burbujas finas y constantes.
Temperatura ideal	7 - 14 grados	7 -10 grados	10- 12 grados

Tabla 3. Tipo de Sidras. Fuente: **Elaboración propia 2019**

La sidra es un producto muy versátil y presenta diferentes formas de fabricación. Existen tres tipos principales:

a) Sidra Natural: Es la sidra por excelencia, dulce y fermentada adquiere todas sus propiedades al escanciarla y beberla de inmediato. Su mejor consumo es aquel que se realiza con el ritual del escanciado¹. La temperatura ideal para su consumo oscila entre los 7 y 14

¹ El ritual del escanciado es único en el mundo, el objetivo es agitar la sidra, airearla y “despertar” el gas carbónico que de forma natural se encuentra “adormilado” en el producto. De esta forma si el bebedor toma la sidra de inmediato, podrá disfrutar de una sensación plena porque al escanciar se realza el aroma y se consigue una

grados, se comercializa en botellas de $\frac{3}{4}$ litro. En algunos países se ofrece en catas de sidra directamente desde un barril (Cortina T. , 2017). El aspecto de esta sidra es amarillo pajizo. En España el consumo de esta sidra es más común, siendo Asturias el lugar que registra su mayor comercialización y consumo.

La sidra natural tiene un proceso de elaboración que comienza con el lavado y triturado de la fruta para obtener el mosto, éste se lleva a depósitos de acero o madera donde se controla el proceso de fermentación para luego embotellar el producto. Su mayor producción es en Asturias, donde el producto nace con el objetivo de llegar a mercados externos.

La presentación se realiza en botellas más estilizadas con diseños más vanguardistas que la sidra tradicional y es una bebida ideal para consumirla con aperitivos, mariscos y pescados.

b) Sidra champanada o gasificada. Es la sidra típica que se consume en épocas festivas. Se caracteriza por ser espumosa fermentada directamente en la botella. Presenta un sabor más seco y posee un aspecto transparente, cristalino y brillante. Se detecta en ella un sabor más fresco, afrutado y ligeramente ácido. Debe servirse fría entre 7 y 10 grados. Esta sidra no requiere escanciado (Cortina S. , 2019).

c) Sidra de Nueva Expresión: Esta bebida proviene de 12 variedades de manzanas y su sabor se asemeja al vino. Para servirla no requiere escanciado y su graduación alcohólica se encuentra entre 6 y 8 grados. La elaboración de esa sidra requiere de un proceso de filtrado en el cual se eliminan las impurezas (Cortina S. , 2019).

sensación especial, debido a la emulsión del gas carbónico. Se trata de una sensación táctil que desaparece cuando el gas se pierde definitivamente. Para aquellos que no lo hayan probado, la similitud podría hacerse con un refresco con gas o sin él. Escanciar es el acto de servir, verter o decantar la bebida de la botella en una copa o vaso. En el caso de la sidra es una forma particular de servir la bebida. Se trata de hacer que el chorro de líquido impacte contra el borde del vaso, que se sitúa en posición casi horizontal. De este modo se consigue que el oxígeno del aire se mezcle con el carbónico de la sidra y en consecuencia por unos segundos ésta adquiere características de una bebida con gas y para que los pozos que tiene la sidra natural y hay en la botella, choquen contra el cristal del vaso y se dispersen. (Sidra Cortina, 2019).

3.9 Proceso de Elaboración

El proceso de elaboración de la sidra empieza con la recolección de las manzanas, en épocas otoñales. Entre marzo y abril. Una vez reunida una cantidad significativa de la materia prima el proveedor lleva las mismas a la empresa, y allí comienza la transformación.

1. **Llenado de lagares y triturado.** En esta primera etapa, ingresan los camiones llenos de fruta hacia los bins, un operario procede al lavado de la materia prima con bombas agua de alta presión. Luego a través de un martillo elevador las manzanas son transportadas. Paso siguiente, las manzanas son trasladadas por tornillos sin fin hasta el molino donde son trituradas y se obtiene la pasta de manzana



Imagen 5 – Llenado de lagares y transporte de la manzana.
Fuente propia 2020

2. **Macerado y prensado:** La pasta se debe dejar macerar unas horas en el lagar, luego este mosto es aplastado o prensado para separar el líquido del sólido.



Imagen 6 – Máquina de prensado. Fuente propia 2020

3. **Traslado a tanques de acero, fermentación y decantación:** El zumo extraído es enviado por bombeo a los tanques para la fermentación. La etapa de fermentación dura unos 15 días en cada tanque, se produce la transformación bioquímica del caldo de manzana, por la actuación de levaduras, bacterias lácticas y acéticas. Cuando termina la fermentación, el mosto se convierte en sidra y el azúcar de la manzana en alcohol. Luego, se procede a la precipitación de partículas, que consiste en el asentamiento de los sólidos.
4. **Descube y trasiego:** El descube consiste en la separación del líquido de las borras, luego de 20 días del descube se realiza el trasiego, esto es que, se mueve el caldo extrayendo la parte superior del tanque con el fin de eliminar material sólido y limpiar la sidra. Este último paso se repite cada 20 días, tres veces.
5. **Clarificación y corte:** Terminado los trasiegos, se extraen muestra de caldo en botellas de 1 litro. Se agrega bentonita y gelatina con el objeto de acelerar la limpieza del caldo y se la deja actual durante 24 horas. Una vez pasado el tiempo, se aplica en cantidades proporcionales a los litros de los tanques la bentonita y la gelatina para conseguir la clarificación buscada. Después con el corte, se combinan las diversas variedades de caldo a cada tanque para lograr el producto deseado.



Imagen 7 – Llenado de tanques. Fuente propia 2020

6. **Filtrado y Edulcoración y Acidulación:** Para finalizar se realiza una última filtración utilizando un filtro con una “pre capa” y “capa de tierras de diatomea”. Luego se agregan las cantidades de azúcar, ácido cítrico y ácido málico para conseguir el producto bajo los mejores estándares de calidad. El tiempo que demora en conseguir el jarabe es entre 2 y 3 horas y posterior se introduce a cada tanque.
7. **Embarrilado:** Una vez que el caldo está listo se enfría en tachos de acero inoxidable, el líquido se transportará a los barriles de 50 litros previamente refrigerados. Posteriormente, se aplica CO₂ a presión a los barriles. Después de 2-3 días el gas penetrará la sidra y la carbonatará.



Imagen 8 – Llenado de barriles y muestra de la sidra tirada. Revista Apertura n°208

3.9.1 Limpieza

Una de las actividades más importantes para no perder la calidad del producto es la limpieza y desinfección de los barriles.

a) Consideraciones básicas:

- Para el acero inoxidable, la mejor opción es la soda caustica, aunque también son de utilidad la aplicación de detergentes per carbonatados.
- El cloro jamás debe ser usado ya que es demasiado corrosivo y puede dañar el equipo.

b) Pasos para la correcta limpieza:

Lo primero que se realiza luego de vaciar por completo el barril es enjuagarlo bien con agua muy caliente. Posteriormente, una limpieza profunda con desinfectantes.

Se debe diluir soda cáustica al 2% con agua caliente a 60 grados, luego se debe desinfectar el barril con percarbonato de sodio. Se preparan 5 litros de esta solución y se hace pasar durante varios minutos por todas las paredes del barril. Después se extrae por el espadín para su limpieza. A continuación se debe realizar un enjuague con abundante agua y repetir la operación anterior con percarbonato sódico en agua muy caliente a razón de 4 gramos por litro (Técnicos-Procesos, 2011).

El percarbonato de sodio no requiere enjuagar, pero se puede hacer un enjuague con agua con unas gotas de ácido fosfórico para neutralizar los restos de carbonatos.

Para evitar cualquier tipo de inoportuno es importante el uso de guantes de goma, botas, protectores oculares contra salpicaduras (Técnicos-Procesos, 2011).

CAPÍTULO 4

Empresa LB S. A.

Una matriz FODA, es una herramienta de diagnóstico muy útil para conocer la situación presente de diferentes empresas o instituciones. Esto permite tomar decisiones en el presente que sean útiles para el futuro, identificando tanto las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado como las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

4.1 Análisis externo

El análisis externo de la empresa posibilita identificar aquellos factores externos que son claves para la empresa. Algunos de estos pueden ser los relacionados con nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo.

La elaboración de la matriz FODA permite realizar un análisis externo en oportunidades y amenazas.

Oportunidades: Representan una ocasión de mejora de la empresa, son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la ésta. “Para identificarlas se puede responder a preguntas como: *¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?*” (Espiosa, S/D)

Amenazas: Pueden “poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado” (Espiosa, S/D). Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: *¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?*

4.2 Análisis Interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: “¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?” (Espiosa, S/D)

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? (Espiosa, S/D)



Tabla 4. Fuente: Roberto Espinosa.

Una vez completado el análisis FODA, se busca aprovechar los puntos más fuertes que hayan aparecido en las oportunidades que ofrece el mercado, como también buscar reducir aquellas amenazas que se hayan detectado. Esto permitirá corregir o eliminar puntos débiles de la empresa.

A continuación, se realiza la presentación de la empresa que sirve de estudio al presente trabajo. Para obtener los datos, se realizó una entrevista con el titular de L.B. S.A., Emilio Furlán.

Se trata de una PYME ubicada en el departamento de Tunuyán, provincia de Mendoza, cuyos inicios son muy recientes, aunque las instalaciones fueron adquiridas por el dueño en el año 2004, recién en el 2012 la empresa comienza su vida en la elaboración de dos productos derivados de la manzana: Sidra y Vinagre.

4.3 Misión

Proveer productos de alta calidad con características destacadas a partir del uso de materias primas del Valle de Uco y comprometer nuestro trabajo en el continuo cuidado del medio ambiente.

4.4 Visión

“Buscamos ser una empresa elegida por nuestros clientes ofreciéndoles productos genuinos adaptados a sus necesidades empresariales”.

4.5 Valores

- Integridad laboral
- Responsabilidad con el cuidado del medio ambiente
- Cercanía al cliente
- Productos de máxima calidad como meta
- Constancia en objetivos a largo plazo

Con el objeto de desarrollar el plan estratégico de negocios para la empresa se realiza un análisis FODA el que permitirá obtener un diagnóstico preciso de la situación.

4.5 Análisis FODA de la empresa

Siguiendo lo propuesto por Roberto Espinosa, en su sitio web donde desarrolla una completa propuesta para la realización la matriz de análisis FODA, explica que el entorno organizacional está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en su totalidad o en parte.

Asimismo, se puede definir al ambiente como:

- Macrosistema en el cual operan variables NO controlables.
- Fuentes de Oportunidades y Amenazas.
- Para poder hacer un análisis el entorno se requiere analizar las dimensiones del ambiente: Incertidumbre, Cambio y Complejidad (Espiosa, S/D).

Con este análisis se busca evaluar la empresa LB.SA, para identificar y entender los aspectos internos como externos a la misma y así favorecer una visión a más largo plazo.

a) Fortalezas

- Equipo de producción de alta calidad
- Fuerte interacción y confianza con proveedores
- Alta calidad en materia prima
- Fuente de recursos financiera propia
- Responsabilidad de trabajadores
- Alto grado de fidelidad con los clientes actuales
- Amplio conocimiento del mercado sidrero
- Capacidad gerencial para adaptarse a nuevas ideas y cambios del mercado

b) Debilidades

- Sobrecarga de responsabilidades en el dueño
- Falta de medio de distribución propio para largas distancias
- Poca publicidad y promoción
- Marca nueva y poca conocida
- Falta de empleo de nuevas tecnologías
- Maquinaria con altos costo de mantenimiento
- Carencia de capacitación constante a empleados
- Estacionalidad del producto

c) Oportunidades

- Mejorar el conocimiento del mercado potencial a través de estrategias de marketing digital
- Desarrollo de actividades turísticas con énfasis a productos regionales, creación del sidraturismo

- Apertura a nuevos mercados incipientes con productos como la sidra en barril y en lata
- Mercado con pocos competidores
- Posibilidad de distribución a países fronterizos
- Incorporación del producto a restaurantes y bares
- Alternativas de financiamiento público y privado

d) Amenazas

- Entrada de nuevos competidores
- Situación económica del país desfavorable.
- Descenso del consumo
- Producto sujeto a imitación
- Los cambios climáticos afectan directamente a la producción
- Fuerte dependencia del cliente para la producción
- Limitación en la compra de materiales de laboratorio
- Escasos programas nacionales que fomenten el desarrollo industrial



Imagen 9 L.B. S.A. Fuente propia 2019.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL

5.1 Encuestas

Para conocer el público al que estará dirigido el consumo de la Sidra tirada, se realizó una encuesta usando la herramienta disponible en la plataforma de Google Forms. Esta aplicación de Google Drive permite crear formularios y encuestas que permiten obtener datos estadísticos a partir de la opinión de diferentes personas. Para eso se nutre de diferentes bases de datos propiciadas por los interesados en realizar el relevamiento (GoogleForms, 2019).

Con el fin de buscar esta información se realizó una base de datos compuesta de 250 personas con edades comprendidas entre 20 y 65 años a los que se les envió una solicitud para participar del cuestionario.

Google Forms entrega un conjunto de gráficos básicos que permite tener una primera aproximación de los datos solicitados, que posibilitan al investigador organizar la información en función de indicadores. Los que se seleccionaron para conocer la población objetivo fueron:

- Edad
- Sexo
- Ocupación
- Asistencia a bares
- Bares a los que asiste con mayor frecuencia
- Cantidad de veces que asiste por mes
- Bebidas de mayor consumo y cantidad de consumo
- Alguna vez consumió sidra (en botella)
- Si consumiría sidra tirada
- Variedad de Sidra que consumiría
- Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pinta de sidra
- Por qué medio estaría interesado en conocer sobre el producto

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la plataforma:

5.1.1. Edad

Respecto a la edad de los participantes la mayor franja etaria representa 68% con una edad comprendida entre 26-39 años; seguido por el 15% cuyas edades oscilan entre 40-54. Por último, el 18% tiene entre 20-25 años. (Ver Anexos)

5.1.2 Sexo

El sexo de los participantes corresponde al 66% femenino, y el 34% restante es masculino. (Ver Anexos)

5.1.3 Ocupación

La ocupación permite inferir que el 66% de los encuestados trabajan; el 16% es estudiante; el 16% estudia y trabaja, mientras que sólo el 2% no trabaja ni estudia. (Ver Anexos)

5.1.4 Consumo de bebidas alcohólicas

Respecto al consumo de bebidas alcohólicas, el 65% consume, mientras que el 34% restante no. (Ver Anexos)

5.1.5 Localización de los bares a los que asiste

En cuanto a la localización de los bares a los que concurre los encuestados se distribuyen de forma más heterogénea, aunque la mayoría (40%) asiste a bares ubicados en la calle Arístides Villanueva. El 12% asiste a Bares ubicados en el departamento de Godoy Cruz; 12% a bares ubicados en la Avenida Juan B. Justo; 3% a Bares de Maipú; 3% a Bares de Luján; 2% no refiere a que bares asiste y, por último, el 27% no concurre a bares. (Ver Anexos)

5.1.6 Frecuencia con la que asiste a bares

En cuanto a la frecuencia con la que asisten a bares se observa que el 68% asiste 1 a 3 veces al mes; 15% no asiste nunca; 11% 3 a 5 veces al mes; el 2% más de 5 veces al mes; el resto presenta una frecuencia menor a 5 veces al año. (Ver Anexos)

5.1.7 Bebida que consume con más frecuencia

En referencia a la consulta sobre cuál es la bebida que consume con más frecuencia en bares la cerveza es la que resulta de mayor consumo, ya que el 60% de los encuestados prefiere su ingesta. El consumo de tragos varios corresponde al 15% de los encuestados mientras que el 9% consume bebidas sin alcohol y 8% no consume. El Vino es la bebida que presenta el menor consumo con 6%. (Ver Anexos)

5.1.8 Cantidad de bebida que consume por noche

De estas bebidas el 64% consume entre 1 y 2 por noche; el 21% 2 a 3; el 5% 3 a 4; el 2% más de 4 y el 8% restante refiere no consumir ninguna bebida. Este último valor puede estar relacionado con quienes no consumen bebidas. (Ver Anexos)

5.1.9 Consumo de sidra en el último año

En referencia al consumo de sidra en el último año se destaca que el 56% sólo la ha consumido entre 1 y 3 veces, mientras que el 30% no la ha probado. El 5% ha consumido 3 a 5 veces y el 9% más de 5 veces en el año. (Ver Anexos)

5.1.10 Interés de consumir sidra tirada en bares

En cuanto al interés de consumir sidra tirada en bares el 80% de los encuestados considera que sí podría probarla. Este dato permite diferenciar, además, cuál es la variedad de sidra que más les interesaría consumir: 70,37% desearía una dulce; 56,30% menos dulce y más seca; 54,29% sidra saborizadas (con pera, frutilla, pomelo); 5,3% ninguna, y 2,1% sidra sin alcohol. (Ver Anexos)

5.1.11 Costo estimativo

En un estimativo de valor por una sidra de 500ml, el 54% estaría dispuesto a pagar entre 70y100\$; el 27% entre 100 y 120\$; el 12% 120 a 150\$; mientras que el 3% estaría dispuesto a pagar entre 150 y 180\$. (Ver Anexos)

5.1.12 Publicidad

La mayoría (81%) prefiere recibir publicidad sobre el consumo de la bebida a través de sus redes sociales, seguidos por los que desean paneles publicitarios, volantes y propaganda a través de la radio. (Ver Anexos)

5.2 Entrevistas

Se realizaron entrevistas a Emilio Furlán, dueño de LB S.A., y a Leopoldo Kahnempred, dueño de Sidra Outsider con el fin de obtener información de la fabricación y comercialización del producto.

Emilio Furlán crea en el año 2003 LB S. A, cuyo nombre significa La Botella en una propiedad que adquiere luego de haber invertido en otra empresa. La propiedad tenía una sidrera y un hangar de empaque. Desde ese año no ha dejado de comprar maquinaria que le ha permitido crecer en forma constante en su empresa. En la actualidad alquila a la empresa de sidra Cortesía, la maquinaria para realizar su fraccionamiento.

Vende caldos a sidreros como por ejemplo Rama Caída y a quienes elaboran vinagre de manzana el que tiene un valor agregado importante. El ocuparse del fraccionamiento del producto le ha permitido acceder a otros mercados.

La búsqueda de la inserción de otro producto está dirigida a lo que él denomina una “cadena de distribución distinta: pequeñas distribuidoras radicadas en Mendoza las que tienen mayor contacto con las personas, elaboran botellas de litro y medio y esto les permite llegar a otro público diferente. Apuntar a negocios que se dedican a la distribución de bebidas que hacen contacto más cercano con los negocios más chicos, algunas son Alca en el Rodríguez Peña, otros negocios en la feria de Guaymallén, gente en el Mercado Cooperativo del Este...” esto le permite insertarse en diferentes mercados que no sean el supermercado “ya que este patea mucho el pago, se queda con un 20% solo por dejar el producto en góndola, y a mí no me interesa”.

Busca “anexar el producto a gente que viene de otras provincias y, cuando no tienen suficiente fruta es posible llenar el lugar ocioso del camión para poder incluir el producto en otras provincias, lo que abarata el flete de la fruta y de las bebidas. Hoy necesito meter una parte del producto en botella y que eso se venda embotellado”

En referencia a la producción anual considera que “todos los años son diferentes el año pasado tenía 900.000 litros (sin fraccionar) y lo vendí todo, este año he vendido el 30%, 25% lo voy a fraccionar yo y el resto me queda guardado porque no hay compra ni los que vinieron a comprar me daban suficiente garantía de pago. La producción de sidra implica un aporte importante de capital por eso hay que cuidarse lo que se vende”.

En cuanto al tipo de fraccionamiento considera que: “implica dos problemas: tener la plata para fraccionar y después poder venderlo. Este año (por el año 2018) hicimos 30.000 ventas fraccionadas, pero me ha costado mucho poder vender, sobre todo este año que es de tanta incertidumbre y mucha recesión. Se están fraccionando las compras. Se ha restringido mucho

la venta y no se pueden conseguir rápidos los pagos, hoy conseguir un pago a 30 a 45 días es maravilloso”.

“Yo siempre he buscado trabajar solo, no tener socios porque es un negocio complejo, es anual y si te equivocas te vas a fundir. No pido préstamos porque las tasas son locas, es imposible contraer deudas, cuando tenés mucha deuda las situaciones financieras de crisis te llevan a mal vender y a un problema patrimonial”.

“En un año abris la planta por un mes y yo este año hice la sidra en 18 días nada más. Siempre te queda materia prima, eso te permite amortiguar el hecho que no haya manzana para moler. Esos son los altos y bajos que tenés por las dudas no haya producto. Yo tengo 3 o 4 productores del Valle de Uco que son los que te venden siempre y son muy responsables”.

Los meses importantes de molienda son marzo y abril, “en el caso nuestro en el invierno muelo mucha manzana que proviene de los productores que no tienen mucho mercado y me lo traen para vender, sobre todo la manzana de frigorífico. Por cada kilo de manzana tenés 800 de caldo. En épocas de mucho trabajo hacemos 2 o 3 moliendas por mes. En la época en la que no se vende se procesa la manzana”.

“Para la obtención del caldo se hacen varios movimientos, normalmente tienen 5 movimientos. Primero se hace el encube, luego se manda a los tachos de fermentación. Después se hace el descube, y tenés 2 movimientos más: primer trasiego y segundo trasiego después se clarifica se le agrega gelatina y bentonita y eso te lleva al fondo todo lo que sobra. Aquí se analiza para saber la acidez, el alcohol entre cosas”.

En referencia a la venta considera que “el foco de la venta es hacer botellas más pequeñas, como la de medio litro que es más personal. Lo mismo con la sidra tirada, aunque me preocupa la calidad. La cerveza tiene mucha ventaja sobre la sidra, ya que no tiene azúcar. Las bebidas que tienen azúcar de la fruta hay que tener muchos cuidados como la refrigeración y la estabilización del producto. La sidra tirada es seca, porque eso te permite que no sea tan proclive a la fermentación”.

“Las botellas chiquitas son más rentables que la botella grande. Se ubican en lugares de comercialización diferentes como los bares, a un valor de \$70 que se lo vendería al bar, el que lo vende a \$130 y el costo aproximado es de \$40. Se comercializó en una botella parecida a la verde, pero de color caramelo”.

En cuanto al sector de público que consume mayoritariamente el producto considera que es “la mujer la mayor consumidora que el hombre de sidra. La sidra se asocia más a un postre, más para el paladar femenino”.

Leopoldo Kahnempred, dueño de Sidra Outsider aporta datos sobre la venta de la sidra tirada en diferentes bares de Mendoza.

“Elaboramos en las instalaciones de la sidrera el caldo propio. El año pasado elaboramos 15.000 l de caldo. En noviembre fraccionamos, y la mitad de ese caldo fue a botellas de medio litro con tapa corona. La otra mitad 7.000 l: una parte se puso en roble y el resto se conserva en una guarda de vino en paletanques, (tanques con base de pallet). Este es un recipiente muy usado en EEUU y Europa ya que no permiten la entrada de aire”.

“Cuando se van a preparar los barriles se vacía de los paletanques y se llenan bidones de 30 litros los que se utilizan mucho en las sidreras artesanales. La sidra en el bidón está a 5º y 0º para la preparación del barril de acero inoxidable. Se producen sidra más bien seca porque se le agrega muy poca azúcar. Se hace un caldo de roble y uno sin roble lo que va variando. Se le agrega azúcar, se estabiliza y a baja temperatura se carbonata, igual que la cerveza, así se agrega el gas”.

Para la ubicación en los bares se utilizan los mismos barriles que se utilizan para la cerveza. “Se trabaja con 5 barriles de 50 y 5 barriles de 20 para sidra artesanal. Estamos en 7 u 8 lugares en Mendoza y 1 en San Juan. La rotación es muy baja, 50 litros se consumen en un mes, nos ha pasado más pero muy pocas veces. El producto se conserva porque se mantiene unos 40 días. A temperatura ambiente 15 días sin problemas. En los bares siempre está en una cámara de frío a 3 o 4º permanentemente”.

La sidra tirada es un producto nuevo, que hay que sacar de las fiestas.

5.4 Conclusión

El público al que puede dirigirse el producto está comprendido entre las edades de más de 18 hasta 65, dentro del grupo que ha sido encuestado. Sin embargo, la edad mayor no tendría un límite dado que el consumo estaría más vinculado a una cuestión de selección en función del gusto personal, más que en función de la edad.

En cuanto al sexo, los que han respondido más la encuesta han sido mujeres, lo que estaría de acuerdo con lo planteado por el Sr. Furlán quien refiere que son las mujeres las que prefieren el consumo de la bebida.

Los bares que se frecuentan mayoritariamente están ubicados en la calle Arístides Villanueva, en la calle Juan B. Justo y los del Departamento de Godoy Cruz, siendo estas las zonas donde se encuentran, en su mayoría, este tipo de lugares concentrados. Es justamente en la Avenida Arístides Villanueva, donde se comercializa la sidra Outsider

Los encuestados han manifestado asistir con bastante frecuencia a los diferentes bares, en un promedio aproximado de 3 a 4 veces al mes, lo que podría coincidir con los fines de semana, momento en el cual se registra la mayor afluencia de público en las zonas

destacadas. Especialmente la calle Arístides Villanueva, lugar donde se visualiza la mayor frecuencia de público.

Es indiscutible que la cultura del consumo de cerveza es la más instalada en los diferentes grupos sociales, lo que se visualiza en las respuestas que referencia un 60% de los encuestados, los que consumen más de dos tragos por salida en un bar.

En referencia al consumo de sidra este es bastante más bajo en cuanto al tiempo, que otras bebidas. Dado que la mayoría de las personas ha consumido entre 1 a 3 veces del producto en el último año, y el 30% no la ha probado. Esto indica, casi sin lugar a dudas, que el consumo estaría asociado a las festividades de fin de año.

Sin embargo, el 80% de los encuestados manifiesta su deseo de probar la sidra tirada, siendo la sidra dulce y las sidras saborizadas con otras frutas, las que más interés despierta en los consultados.

En referencia al valor que estaría dispuesto a pagar el mismo oscila entre los \$70 a 100\$ lo que estaría cercano al valor mencionado por Emilio en cuanto al costo de las botellas de 500cc., aunque este valor es levemente superior, aunque no se trata de un valor inaccesible para el consumo personal.

La producción del producto es compleja, como la de cualquier otra bebida espirituosa, sin embargo, se aprecia cómo viable su introducción en el mercado, por lo que se requiere de una fuerte estrategia publicitaria.



Imagen 10 Entrevista a Emilio Furlán. Fuente propia 2019.

CAPÍTULO 6

PROYECTO

6.1 Modelo de negocios Canvas

El propósito del modelo Canvas es brindar en un lenguaje común, una síntesis del modelo de negocio para simplificar su visualización, análisis y evaluación. A continuación, se detallará cada uno de ellos para desarrollar el plan de negocios para comercializar sidra tirada en los bares de Mendoza.

6.2 Segmento de mercado

El segmento de mercado al cual se dirige LB.SA es a un mercado de masas, vende en gran cantidad un producto no tan elaborado, el cual es diferente al que se dirigirá con el producto Sidra Tirada, ya que en un principio se focalizara en un segmento estrecho, en un nicho de mercado. Caracterizado por individuos de necesidades similares

Nicho de mercado: los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos de una fracción del mercado.

De acuerdo a Phillip Kotler, un nicho de mercado es un grupo con una definición más estrecha que la definición de segmento de mercado. Se trata de un pequeño mercado cuyas necesidades no están siendo bien atendidas (Kotler, 2002, pág. 144).

Presenta las siguientes características:

Es la fracción de un segmento de mercado: Cada nicho de mercado presenta algunas particularidades que la distinguen de otros nichos o del segmento en su conjunto. El rubro de personas que toman bebidas en un bar es el segmento, y las personas que consumen en el bar sidra tirada es el nicho (Kotler, 2002).

Es un grupo pequeño: La componen personas, empresas u organizaciones en una cantidad reducida (comparándola con el segmento de mercado al que pertenece). De los bares que ofrecen 10 canillas de cerveza tirada, 1 es de sidra. Es un segmento mucho más reducido (Kotler, 2002).

Tienen necesidades o deseos específicos y parecidos: Por lo general, consisten en necesidades o deseos muy particulares, y que, además, tienen su grado de complejidad

[3]; por lo cual, este grupo está dispuesto a pagar un "extra" para adquirir el producto o servicio que cumpla con sus expectativas. Las personas que elijan sidra tirada en un bar, estarán buscando una alternativa novedosa y dulce a la cerveza. Otro ejemplo son aquellas personas que eligen la "clase ejecutiva" en los vuelos de avión, tienen requerimientos muy especiales, como ser: más espacio para estirar las piernas, asientos más cómodos o acolchados, un menú de comida y bebida más selecto, personal más calificado en atenderlos, música, video, almohadas especiales, etc. (Kotler, 2002).

Existe la voluntad para satisfacer sus necesidades o deseos: Es decir, presentan una "buena predisposición" por adquirir un producto o servicio que satisfaga sus expectativas, y en el caso de las empresas u organizaciones, tienen la "capacidad de tomar decisiones de compra". Por ejemplo, las personas que viajan en "clase ejecutiva" solicitan su pasaje para esa categoría de viaje, incluso sin necesidad de que el personal de la línea aérea se lo sugiera (Kotler, 2002).

Existen muy pocas o ninguna empresa proveedora: En aquellos *nichos de mercado* donde las particularidades y la complejidad de sus necesidades o deseos requieren de una alta especialización, es normal que no existan más de una o dos empresas proveedoras, incluso puede darse que no exista ninguna (Kotler, 2002).

Tiene tamaño suficiente como para generar utilidades: Según el Prof. Philip Kotler, un nicho de mercado ideal es aquel que tiene el tamaño necesario como para ser rentable (Kotler, 2002).

De la entrevista realizada al señor Emilio Furlán, y otras encuestas a dueños de Bares como Los Gulines, Cervecería Pirca y al dueño de Sidra Outsider; se concluye que el segmento de mercado es para el público joven ambos sexos y acentuado en las mujeres por el dulzor de la sidra y jóvenes que habitúan bares de cerveza artesanal, buscando que sea una opción alternativa a la cerveza.

6.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el eje central de un modelo de negocios. Siguiendo a Alex Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation se presentan algunos conceptos relacionados con este componente:

1. La Propuesta de Valor materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen.
2. La Propuesta de Valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

3. Ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades (explícitas y latentes).
4. Una empresa puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos de clientes target.

Factores

1. Precio: Ofrecer el mismo valor por un precio menor para alcanzar clientes sensibles al precio.
2. Novedad: Propuesta de Valor que crean nuevos mercados al satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente.
3. Calidad: Orientado a entregar un nivel de calidad superior a los competidores, por los recursos o materiales utilizados en la producción del producto o entrega de servicio.
4. Conveniencia: Enfoque en “facilitar la vida” al cliente, optimizando su tiempo y esfuerzo.
5. Marca / Status: Productos asociados a la pertenencia a un cierto grupo social, moda o tendencia.
6. Desempeño: Garantizar desempeño superior a los productos de los competidores.
7. Reducción de riesgos: Enfoque en minimizar el riesgo que el cliente incurre al comprar el producto o servicio.
8. Reducción de costes: Propuesta de Valor aplicada en mercados B2B que busca ayudar a los clientes a minimizar los costos.
9. Diseño: Enfatizar el diseño cómo elemento diferenciador de la oferta de la empresa.
10. Customización: Permitir la adaptación de la oferta a las necesidades y gustos de cada cliente o grupo de clientes.

Ubicación

La propuesta de valor es lo que distingue un negocio de otro. En el caso de la sidra tirada se enfoca en:

- Ser un producto de calidad y novedoso: Hecho con las mejores manzanas del Valle de Uco, es un producto diferente a la sidra industrializada. Pocos son los bares los cuales lo ofrecen.
- Es una opción para quienes no les gusta la cerveza y para celíacos.
- Es una opción para tomar entre cervezas para alternar el amargo entre pintas con una dulce de bebida a base de manzanas.
- Es una bebida refrescante, de menor graduación (desde 2% hasta 8%) de la cerveza y un aporte calórico más bajo en comparación con otras bebidas (contiene 6 gramos

de carbohidratos, contienen 6 gramos de azúcar por cada 100 gramos y no tienen grasa, aportando 49,90 calorías a la dieta).

- El poder pedir una pinta es mucho más accesible que pedir una botella de sidra
- Para los bares es una ventaja ya que cuentan con la capacidad instalada de barriles y canillas.
- Para el turismo, jóvenes adultos, especialmente europeos, encuentran atractivo este concepto de sidra natural sin agregados de azúcar.

Canales de comunicación

La forma como una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado son variados, y se constituyen en los canales de comunicación, distribución y venta que establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Se busca acertar con la combinación exacta de canales para que se llegue al segmento objetivo sin desperdiciar valiosos recursos. A continuación, se detallarán los canales a emplear, se hará una reseña de los mismos y se especificará el porqué de su elección además de mencionar cuándo y cómo se pondrán en práctica

Como la sidra tirada Burman busca una nueva forma de vender y distribuir el producto, lo primero que se debe tener en cuenta es como hacer conocer el producto. Los canales que se proponen para este proyecto son:

Información:

¿Cómo se darán a conocer los productos y servicios? Como es un proyecto en primera instancia pequeño se apoyará fuertemente en el uso de las redes sociales como base de información al cliente

Redes sociales

No es una novedad que los productos se vendan o se hagan conocer por esta gran red de información llamada internet y como al público que se dirige el producto es joven adulto, que uno de los segmentos que más usan de esta herramienta es un excelente medio para lanzar el producto

Página web

La empresa contará con una página web donde se podrá visualizarla historia, los productos, y también la gestión de pedidos. Además, se podrá ver con que bares se trabaja actualmente (esto crea mayor confiabilidad) y a que zonas tiene alcance de distribución.

Instagram

Esta plataforma cuenta con más de 1.000 millones de usuarios activos. Es una red social de fotografías que le otorga gran importancia a la conexión visual emocional, siendo una de las más importantes en el mundo web 2.0.

- Se contará con un perfil de empresa en la red social
- Se publicará contenido relevante para seguidores (historias periódicas y se pagará publicidad)
- Se ofrecerá el producto a través de Instagram shopping y se pondrá el enlace de la página web en la descripción del perfil
- Se utiliza la función IGTV para mostrar pequeños videos de la fabricación del producto, del producto en bares y personas consumiendo.

Facebook

Es la red social con más usuarios activos en el mundo con cerca de 1,700 millones de usuarios. Es una red que permite a las personas estar en contacto con sus familiares y amigos, lo que hace que el tono de comunicación de las empresas sea emocional y cercano. En Facebook buscamos acercarnos y fidelizar a la audiencia, ayudar a nuestros clientes y, mediante campañas promocionales crear tráfico hacia el sitio web oficial, para conseguir una conversión, es decir, la compra o la adquisición del servicio.

Facebook está perfectamente adecuado al e-commerce, lo que hace que esta red te permita crear tu propia tienda online vendiendo tus productos directamente sin tener que visitar una web externa.

Calle Arístides Villanueva. Esta calle se encuentra en pleno corazón de la Quinta Sección dentro del Departamento Ciudad Capital, de la provincia de Mendoza. Se trata de una ubicación por excelencia para los bares de la provincia. En la zona miles de personas circulan a diario ya que su característica principal es la concentración de bares, lugares para comer y espacios destinados al esparcimiento y encuentro. Es un lugar de concentración del público que se persigue para este proyecto.

Calle Juan B justo. También ubicada en el corazón de la Quinta Sección y, si bien aún no presenta una gran cantidad de bares y lugares de comida, su crecimiento en el ramo se está comenzando a gestar. La zona está captando la misma población que la calle Arístides Villanueva.

6.3.1 Relaciones con los clientes

Si se pretende determinar las mejores formas de relacionarse desde la empresa, es muy importante conocer muy bien las características que definen a cada segmento de clientes

y en qué medida estos se identifican con la propuesta de valor, considerando además los múltiples canales que tenemos disponibles para acceder al mercado.

Personal: A través de una comunicación directa, por ejemplo: cara a cara o por vía telefónica.

La relación con los clientes es directa, las personas en su normalidad se acercarán a la barra y pedirán el producto, a su vez también pueden pedirle que lo lleven a su mesa según el tipo de bar que sea.

Relación cliente – proveedor: Se tendrá como propósito generar relaciones de largo plazo con los dueños de los bares, para asegurar una reposición constante del producto y fidelización; además para asegurar que el producto conserve su calidad y se mantenga en óptimas condiciones.

Una de las ventajas de este tipo de relación con el cliente es que Los bares a los cuales se distribuirá el producto ya cuentan con cámaras de frío donde ellos mantienen los barriles de cerveza, eso nos asegura que el producto se pueda conservar por el tiempo necesario hasta el agotamiento del mismo

Y por otro lado la relación del bar a los consumidores finales es directa, ya que el proceso de compra es por pedido en la barra y pedido por el mozo hacia una mesa. Aquí es importante destacar que el personal que atiende a la persona tiene que tener un conocimiento del producto, educación y amabilidad a la hora de ofrecer la bebida, y que posea cierto nivel de inglés ya que mucho del público que solicita esta bebida es en general europeo

Asistencia personal: Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

La interacción con el cliente es muy importante ya que éste es quien se comunicará con los cocteleros/barman de los locales donde se ofrecerá el producto. A esta persona se le proveerán de los conocimientos necesarios sobre las características del producto. Fundamentalmente porque al ser un producto novedoso, se intenta es generar curiosidad en el cliente para que los pruebe, debe haber un referente que sepa contestar las diferentes inquietudes.

Los bármanes podrán hacer degustar la sidra, si así lo pide el cliente, ya que una regla básica es no dejar al cliente esperando, el tiempo de él es valioso.

6.3.2 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos en este proyecto, es la venta de activo, es decir la venta de la sidra en barriles.

6.3.3 Mecanismos de fijación de precios

¿Cómo se determinan los precios de los bienes y servicio? Con frecuencia, los consumidores se preguntan cuál es el criterio seguido por las empresas a la hora de determinar el precio de sus productos. Además, es una de las grandes incógnitas para los nuevos emprendedores a la hora de establecerse en un mercado concreto.

Buena parte del mecanismo de determinación del precio está sujeto a numerosas variables como el tipo de sector, costo de producción, tecnología o características del canal de distribución, entre otras cuestiones que siendo optimizadas nos permitirán establecer un precio mejor o peor. Sin embargo, una vez determinados todos los costos que intervienen en el proceso productivo y el margen añadido como ganancia, las empresas pueden seguir diferentes vías para fijar los precios. (Eco, 2018)

Para la empresa en cuestión, la fijación de precios será fija, ya que el precio depende del tipo y las características del producto. El precio se fija directamente sobre el costo e indirectamente por el mercado; son los consumidores quienes al final, determinan cuanto están dispuestos a pagar por el valor del bien.

6.4 Recursos clave

En este apartado se describen los activos necesarios y por ende los más importantes para la puesta en marcha del proyecto. Estos recursos se dividen en categorías:

a) Físicos:

La empresa actualmente cuenta con la maquinaria necesaria para la elaboración del producto ya que se dedica a la venta del caldo de manzana y a la elaboración de sus propias líneas de embotellado. La propuesta no requiere de nueva maquinaria, y esto es una gran ventaja ya que de este modo podría ampliar sus ventas, sin grandes inversiones.

Los recursos físicos con los cuales cuenta son todos los necesarios para la elaboración del producto: Máquina de molienda, tachos receptores de materia prima, máquina de prensado y filtrado, tanques de fermentación y de acero inoxidable.

Además, la empresa cuenta con una oficina equipada con computadora, escritorio, impresora y sillas.

Por otro lado, la empresa debe adquirir los barriles en los cuales se venderá la sidra y una válvula especial para el llenado de los mismos.

b) Intelectuales:

En referencia a los recursos intelectuales, LB.SA es una empresa inscripta en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (I.N.P.I.). El I.N.P.I. es un organismo estatal, dependiente del Ministerio de Producción, responsable de la aplicación de las leyes de protección de la propiedad industrial.

El registro de una marca le garantiza al titular la propiedad y el uso exclusivo de la misma. Lo habilita a ejercer todas las defensas necesarias para impedir que terceros, sin autorización, comercialicen productos idénticos con la misma marca o utilizando una denominación tan similar que pueda crear confusión.

El registro también protege contra imitaciones parciales; ya sea de nombres, palabras, signos o frases publicitarias, como así también de sus dibujos y colores.

El titular de la marca puede autorizar su uso a terceros, mediante contratos de Licencia, tanto exclusivo como no exclusivo, venderlas en forma total o parcialmente por productos u obtener créditos ofreciéndolas en garantía con registro de prenda.

La marca, además, al tener este registro se beneficia con un tiempo de protección de 10 años, renovable por otros diez años contados desde la fecha de la concesión. (INPI, s.f.)

Además, por tratarse de una bebida alcohólica y para asegurar la correcta comercialización la empresa se inscribió en el RNE y en el RNPA:

Según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA), es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores realicen, previo al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos. Cuando la autoridad sanitaria autoriza/aprueba el establecimiento/producto, otorga un número de Registro Nacional.

Registro Nacional de Establecimientos (RNE)

Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan a una empresa elaboradora de productos alimenticios o de suplementos dietarios para sus establecimientos elaboradores, fraccionadores, depósitos, etc. Es una constancia de que la empresa ha sido inscripta en el Registro Nacional de Establecimientos, que la habilita para desarrollar la actividad declarada. Además, es un requisito para el posterior registro de sus productos.

Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA)

Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado, se requiere que la empresa cuente con RNE. (CAA, 2019)

A continuación, se detallan los registros que cuenta la empresa:

- **RNE:** N° 13005843 y
- **RNPA** N° 13045572.
- Ubicado en Ruta 92 km 5.5. Colonia las Rosas, Tunuyán, Mendoza

MARCA REGISTRADA: Burman “Burbujas de Manzana”



Imagen 11 Marca Registrada Burman. Fuente: Elaboración propia 2020

Este es el logo de la marca una vez embotellada, en el caso del proyecto si nos interesa que la sidra este en regla con los registros para poder distribuir el producto tanto de modo provincial como nacional con libertad.

La marca de la sidra es de suma importancia ya que lo que se busca es que el producto se asocie a la marca, crear ese posicionamiento en la mente de los consumidores.

El modo que se sugiere para distinguir la marca en las barras de los bares, es colocando la etiqueta de Burman sobre la canilla correspondiente.

c) Recursos Humanos:

La empresa actualmente cuenta con operarios encargados de llevar a cabo todo el proceso de todo el proceso de elaboración y distribución; además cuenta con un encargado comercial y el dueño, Emilio Furlán, forma parte activa del equipo de trabajo para dirección y finanzas

A continuación, se detallan las actividades principales llevadas a cabo por cada uno de ellos:

✓ **Dueño:**

- Supervisa el trabajo del personal
- Lleva el control financiero
- Gestiona reservas de mp
- Colabora con el asesor comercial estrategia de marketing
- Planea mejores estrategias operativas y funcionales

✓ **Asesor comercial:**

- Encargado de gestionar nuevas estrategias de distribución
- Lleva a cabo el marketing mix
- Negocia con proveedores de materia prima
- Negocia con comerciantes externos (principalmente bares del gran Mendoza)
- Responsable y encargado del stock correspondiente para ventas
- Analizar viabilidad de venta del producto en más zonas de Mendoza
- Responsable de llevar al día publicidad y redes sociales

✓ **Operarios:**

- Recepción de materias primas (manzanas)
- Encargados del buen funcionamiento del proceso
- Encargados del llenado de barriles
- Encargados de limpieza de tanques y maquinarias
- Encargado de la distribución y recolección de los barriles.

d) Económicos:

Las distintas fuentes de dinero necesarias para poner en funcionamiento el proyecto bajo el modelo de negocio de la presente investigación, serán determinadas por el inversor. Posteriormente, en el flujo de fondos se especificarán los montos necesarios para la ejecución de las distintas partes del modelo, así como los costos operativos del mismo en el tiempo.

Como la maquinaria ya se encuentra en la empresa, la mayor inversión que se debe realizar es la de la compra de barriles de acero inoxidable, junto con los costos afrontar de fletes y promoción.

El dueño, prefiere invertir con sus propias ganancias en el proyecto (re inversión) a la búsqueda de financiamiento externo. La suma de la inversión se expone en el flujo de fondos del presente trabajo.

Se debe destacar que el método de venta en barril, permitirá obtener mayores ganancias.

6.5 Actividades claves

a) Distribución

El producto proviene de Tunuyán, es por ello que la distribución debe ser óptima. Se estima que en los primeros meses la repartición de barriles deberá realizarse con una frecuencia comprendida entre 20 a 30 días. Como la repartición propuesta será dentro del gran Mendoza, específicamente en bares de calle Arístides Villanueva y Juan B. Justo, se debe tener en cuenta la cantidad de barriles que se transportarán buscando realizar un solo viaje de abastecimiento con la frecuencia propuesta. Esto permitirá cubrir el stock de cada uno de los locales.

b) Publicidad

Con el fin de dar a conocer la marca, en primer término, se llevarán a cabo las actividades necesarias para llegar al mercado meta antes de la distribución en los bares, con el objeto de que los consumidores tengan el producto presentado antes de comenzar con el proyecto.

Para promocionar la venta de sidra Burman, en los primeros 3 meses de comercialización, se realizarán promociones de 2x1 en vasos de 500 ml en busca de atraer al cliente. Esta oferta será comunicada a través de redes sociales y colocación de carteles en los locales.

Se les entregará a los bares el barril de sidra al 50% de su costo real para incentivar dichas actividades de promoción.

c) Diseño de plataforma web y social media

El personal de comercialización realizará el diseño de la página web, creación de cuenta en Instagram y Facebook, y posteriormente se dedicará al mantenimiento de las redes sociales, elaboración de informes de ventas y análisis de posibles nuevos mercados.

d) Contrato con bares

La negociación con los dueños de los bares es clave para la puesta en venta del producto. Por este motivo se realizará con ellos, un convenio para que cedan una de sus

canillas y se destine a la sidra artesanal. Esto permitirá celebrar un contrato de exclusividad con descuentos especiales:

- ✓ Exclusividad en la venta
- ✓ Reducción del precio del barril los primeros 3 meses del 50%
- ✓ Publicitar el local junto con la bebida (a través de redes sociales)
- ✓ Formas de pago con un mes de gracia
- ✓ Gestión de solicitudes de cambio de barril en mal estado

6.6 Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Como plantea Osterwalder, las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves, 2011). Se pueden mencionar cuatro tipos de asociaciones:

Alianzas: estratégicas entre empresas no competidoras.

Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

Joint venture: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.

Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

La propuesta busca establecer relaciones a largo plazo con los dueños de los bares, y de esta forma lograr un abastecimiento constante en el tiempo, de forma tal que los productos no sufran pérdida de calidad, lo que significa que, fundamentalmente el barril se conserve refrigerado para no producir una fermentación temprana.

A continuación, se presentan los bares que están dispuestos a recibir la distribución de sidra y su venta, ya que se dedican fuertemente a la bebida Craft:

- Los Gulines
- Justo al paso
- Beerliner
- Hangar 52
- Chachingo
- Rumbito
- People Bar
- Bar latina
- Zin City
- LeRot

6.6.1 Relaciones cliente-proveedor

Para garantizar la fiabilidad de la materia prima y la exclusividad del producto el dueño de la empresa, Emilio Furlán, mantiene una estrecha relación con los productores de manzana del Valle de Uco.

Esta relación se basa principalmente en años de compra permanente y en que, cuando los productores necesitan espacio en sus frigoríficos para nuevos productos, se contactan con Emilio Furlán para acordar una venta, la cual suele ser en épocas fuera de fraccionamiento.

Al productor le es funcional para usar el mismo espacio con nuevos productos y a L.B. S.A., le resulta viable ya que puede destinar esas manzanas congeladas a un nuevo caldo en otras etapas del año, lo que le permite tener un stock de producción.

6.7 Estructura de costos

En este capítulo, se expondrán todos los costos necesarios para la puesta en marcha del negocio y su posterior funcionamiento. Se detallarán la inversión inicial requerida para el proyecto, gastos administrativos, gastos de comercialización y gastos de personal.

Además el proyecto debe tener en cuenta criterios económicos como: el **VAN** para conocer al día de hoy cuáles serán los flujos de cajas en los próximos años; la **TIR** que se utiliza para conocer cuál es la tasa de interés en la que VAN se convierte en cero y así conocer a partir de qué tipo de interés de retorno ya no es conveniente invertir; la **capacidad de endeudamiento**; los **costos** iniciales es decir, que comprar o alquilar, entre ellos compra de suministros y contratación de empleados; las **tareas que se puedan externalizar** y disponer de liquidez a corto plazo, esto es, la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas. Todos estos conceptos serán explicados y aplicados en las siguientes secciones.

6.7.1 Inversión inicial

La inversión inicial de un emprendimiento o negocio, consta de los recursos necesarios para que un proyecto pueda empezar a funcionar.

L.B. S.A. ya cuenta muchos de los activos esenciales, los que, claramente no serán necesarios para el cálculo de la inversión inicial de este proyecto:

Posee un lote con las maquinarias para la producción y elaboración de la sidra:

- Tanques
- Equipos de frio
- Equipo transporte y de filtrado

- Bombas centrifugas
- Instrumentos de laboratorio
- Línea de fraccionamiento
- Mangueras
- Rodado
- Edificio

Por otro lado, se detallará la **inversión inicial** en activos necesarios para la puesta en marcha del proyecto:

INVERSIÓN			
ACTIVO FIJO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	MONTO
Barriles 30 Litros	\$6.000	10	\$60.000
Canilla Simple acción con adaptador y conector	\$2.800	1	\$2.800
Conector Ball Lock Gris (entrada para Gas)	\$405	1	\$405
Publicidad	\$20.000	1	\$20.000
Total			\$83.205

Tabla 4. Inversión. Fuente: Elaboración propia 2020.

6.7.2 Cálculo de costos fijos

En este apartado se detallarán costos y gastos, diferenciados a los costos fijos de embarrilado y los costos fijos para la producción.

Se considera que será necesario un personal para el embarrilado, el mismo trabajará con un régimen de media jornada y 5 días por una semana, con un monto a percibir de 5.000 pesos.

Al actual personal de comercialización por la nueva tarea que llevara este proyecto se le pagarán 6.000 pesos adicionales a su sueldo.

Por otra parte, se consideran costos fijos en servicios extras que se tendrá por la puesta en marcha del nuevo proyecto, entre ellos se considerarán materiales de papelería y

oficina y un porcentaje pequeño de suministros adicionales a los que ya paga la empresa por su normal funcionamiento productivo.

COSTOS FIJOS EMBARRILADO				
Costos fijos	Valor unitario	Cantidad	Cantidad de semanas al mes	Total
Sueldos				
Operarios embarrilado	\$5000	1	1	\$5000
Total				\$5000
COSTOS FIJOS PRODUCCIÓN MENSUAL				
Costos fijos	Valor unitario	Cantidad	Cantidad de semanas al mes	Total mensual
Sueldos				
Adicional comercial	\$6000	1	1	\$6000
Otros costos	\$2000	1	1	\$2000
Total				\$14000

Tabla 5. Costos Fijos. Fuente Elaboración propia. 2020

6.7.2.1 Costos de comercialización

Los costos de comercialización fijos que la empresa tendrá será en publicidad en Instagram, siendo esta la aplicación con mayor impacto hoy en día en las redes sociales.

Según el posicionamiento buscado y clicks, se presupuestó un costo de \$5.000 mensuales, lo que representa unos \$60.000 por año.

6.7.3 Cálculo de costos variables

Los costos variables, son los que van dependiendo del volumen de producción. Entre ellos encontramos. Por un lado, el costo final del caldo por litro, el costo del flete que será necesario para transportar los barriles hasta los puntos de venta y el gas carbónico necesario para la gasificación de cada barril.

Por otro lado, para que la vida del barril y de la sidra en sí, sea optima con cada pedido, es necesario que una vez que se reciben los barriles vacíos, se proceda a la limpieza de cada material. Para esto se usará oxipro (percabonato de sodio) y soda (o también dicho sosa) caustica y para el manipulamiento de estos elementos de limpieza se debe comprar cada dos meses guantes de goma, cada semestre mascarará protectora facial y cada año botas para limpieza.

Los costos de materiales de limpieza fueron extraídos de páginas oficiales, pudiendo reducir su valor si se pensara en la compra al por mayor de los mismos.

PRODUCTO	COSTO POR LITRO	COSTO POR BARRIL DE 30 LITROS
Caldo	\$4,55	\$136,5
Gas Carbónico	\$0,4	\$12
Flete	\$10	\$300
Percabonato de sodio	\$2	\$60
Soda caustica	\$6	\$180
Elementos de protección de limpieza	\$1	\$30
Total	\$23,95	\$718,5

Tabla 6. Costos. Fuente: Elaboración propia 2020.

6.8 Proyección y precio de ventas

El precio de venta es una herramienta clave en todo negocio, para la fijación del mismo se debe tener en cuenta el precio de la competencia (valor de mercado), los costos totales con los beneficios ya incluidos y cuanto es lo que está dispuesto a pagar el consumidor.

A continuación, se detallará el costo y el precio de venta del barril de 30 litros, por litro y por pinta de 500 ml, con el fin de visualizar el margen de utilidad que dejará el producto.

PRODUCTO	COSTO	PRECIO
BARRIL de 30 litros	\$ 718,5	\$ 4000
SIDRA 1 litro	\$ 23,95	\$ 133,33
PINTA 500 ml	\$11,975	\$ 66,67

Tabla 7. Producto. Costo. Precio. Fuente: Elaboración propia. 2020

La empresa producirá anualmente 3600 litros de caldo de sidra, con un incremento al segundo año de 600 litros (dos barriles) y de 300L y 300L en los años posteriores. O sea, un barril más en el año 3 y otro en el año 4. Por lo tanto, la meta para el año 1 es vender un total de 120 barriles, en año 2 un total de 144, en el 3 un total de 156 y en los últimos un total de 168 barriles. Es propicio destacar que no es la venta del barril en sí, es la venta del producto que lo contiene.

Considerando que se puede hacer una proyección a 5 años de actividad, para ver la evolución de las ventas y evaluar su conveniencia, el cálculo total de las mismas quedaría de la siguiente manera:

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Barril de 30 litros	480000	576000	624000	672000	672000

Tabla 8. Proyección de ventas. Fuente. Elaboración propia. 2020

6.9 Valuación financiera

6.9.1 Tasa de descuento y modelo CAPM

El CAPM es un Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital que se utiliza para calcular la tasa de rendimiento requerida por el inversionista para llevar a cabo un proyecto de inversión.

El costo de capital es la tasa mínima de retorno exigida a un proyecto para compensar el costo de oportunidad de los recursos destinados a la misma, y el riesgo que se deberá asumir, o sea sirve para tomar buenas decisiones de inversión. Con esta tasa se descontarán los flujos futuros proyectados para prever el valor actual neto (EDENOR).

Para estimar la tasa de retorno requerida del capital propio (K_e) aplicamos modelo CAPM y su fórmula es la siguiente:

$$k_e = r_f + \beta * (r_m - r_f) + r_p$$

Dónde:

k_e = Tasa de retorno requerida del capital propio

r_f = Tasa de libre riesgo, o sea rendimiento que se puede obtener libre de riesgo de incumplimiento de pago

β = Sensibilidad del mercado específico (sector alcoholic beverages)

$r_m - r_f$ = Prima por riesgo de mercado, Riesgo por invertir en el mercado.

r_p = Riesgo país, es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país.

Para el cálculo de esta tasa se utilizaron los datos proporcionados en la página de Damodaran. Para ser más específicos, se extrajo la beta correspondiente al sector de las bebidas alcohólicas siendo este del 0.91, la tasa libre de riesgos del 1.92 % correspondiente al tesoro de Estados Unidos, y la prima de mercado del 5.20%. Por otra parte, en base a los datos proporcionados en ámbito financiero, la prima de riesgo país es del 4%, tasa que se adiciona a la libre de riesgo para medir el retorno adicional esperado por invertir en Argentina (Damodaran, 2020).

Aplicando entonces el modelo, la tasa de descuento o costo de capital es:

$$K_e = r_f + (\beta * (r_m - r_f)) + r_p$$

$$K_e = 1.92\% + (0.91 * 5.20\%) + 4\%$$

$$K_e = 10.65\%$$

6.9.2 Flujo de fondos

Cualquier plan de negocios debe incluir las proyecciones financieras, basándose en resultado económicos y financieros futuros de la empresa respecto de sus operaciones. Es necesario ver si el negocio es rentable y que riesgo tiene para adaptar las estrategias adecuados que amortigüen los posibles efectos negativos.

Para ver estas proyecciones, se utilizó el flujo de efectivo o cash flow, ya que permite realizar previsiones, posibilita una buena gestión de finanzas en la toma de decisiones y en el control de los ingresos y egresos en un periodo de tiempo. El tiempo de valuación de este proyecto es de 5 años, ya que se encuentra en un mercado cíclico y flexible. En consecuencia, el último año se considerará la vida final del proyecto, y se reflejará con la liquidación de activos (Análisis de Riesgos, S/D).

Con los términos mencionados, podemos relacionar distintos flujos para visualizar de una manera más clara los saldos iniciales y finales del período:

Flujo de inversión: básicamente se destacarán los activos necesarios para la puesta en marcha del nuevo proyecto, como así también el costo de publicidad que se considera necesario para dar a conocerse.

Flujo operativo: considera, costos: operativos, de personal, varios, como así también las ventas, depreciaciones e impuestos.

Flujo capital de trabajo: se considera el inventario promedio necesarios para llevar a cabo la actividad y el cobro de las ventas. Las ventas se cobrarán normalmente a mes vencido, y las ventas del año 5 se cobran en su totalidad porque el proyecto como se aclaró anteriormente, se liquida. (Economipedia).

FF Inversión	0	1	2	3	4	5
Inv activos fijos	-63205					25000
Publicidad	-20000					
FF INVERSIÓN	-83205		0	0	0	25000

FF Operativo	0	1	2	3	4	5
Cantidad de litros en barriles de 30 L		120	144	156	168	168
Precio		4000	4000	4000	4000	4000
Costo var erog producción y comercialización		718,5	718,5	718,5	718,5	718,5
Ventas		480000	576000	624000	672000	672000
Costo de ventas		-86220	-103464	-112086	-120708	-120708
Costo de personal		-132000	-132000	-132000	-132000	-132000
Costos fijos		-24000	-24000	-24000	-24000	-24000
Costos de comercialización		-60000	-60000	-60000	-60000	-60000
Depreciación		-32641	-12641	-12641	-12641	-12641
EBIT		145139	243895	283273	322651	322651
IIGG		43541,7	73168,5	84981,9	96795,3	104295,3
FF Neto		101597,3	170726,5	198291,1	225855,7	218355,7
FF OPERATIVO		134238	183367,5	210932	238497	230997

FF Cap de Trabajo	0	1	2	3	4	5
Inventario	-8190	-9828	-10647	-11466	-11466	11466
Inversión inventario		-1638	-819	-819	0	22932
Cuentas por cobrar		-40000	-48000	-52000	-56000	0
Inversión ctas por cobrar		-40000	-8000	-4000	-4000	56000
FF CAP DE TRABAJO	-8190	-41638	-8819	-4819	-4000	78932

	0	1	2	3	4	5
FF INVERSIÓN	-91395	-41638	-8819	-4819	-4000	103932
FF OPERATIVO		134238,3	183367,5	210932,1	238496,7	230996,7
FCF	-91395	92600,3	174548,5	206113,1	234496,7	334928,7
FF PROYECTO	-91395	1205,3	175753,8	381866,9	616363,6	951292,3

Tabla 9. Flujos. Fuente: Elaboración propia. 2020

6.9.3 VAN y TIR, Interpretación de los resultados

El VAN y la TIR son dos tipos de instrumentos financieros. El VAN, el valor actual neto, nos indica el valor del proyecto al día de hoy. Mientras que la TIR, tasa interna de retorno, es una medida relativa de rentabilidad, muestra que a mayor TIR mayor rentabilidad. Se compara con la tasa mínima esperada para aceptar o rechazar un proyecto.

Para este proyecto, estos son los resultados:

VAN	\$ 645.361,85
TIR	138%
tasa costo de capital	0,1065

Tabla 10. VAN. TIR. Fuente: Elaboración propia. 2020

El VAN del proyecto es positivo, o sea mayor a cero, esto indica que la inversión generará ganancias por encima de la rentabilidad mínima exigida y que además creará valor para la empresa.

Por su parte la TIR es alta y mayor a la tasa mínima de rentabilidad exigida que se calculó en un 10,65% lo que también nos indica que el proyecto es aceptable.

Por último y otro dato importante para el dueño, es saber que el periodo de recuperación de la inversión es de un año, cero meses y 2 días.

En base a todos los datos expuestos y explicados, el proyecto es viable y por ende aceptable.

CONCLUSIÓN

Es importante destacar que este trabajo ha creado una novedosa propuesta en materia de consumo de sidra de una manera diferente a la tradicional, la cual sólo se destina a los momentos festivos.

El diseño comercial propuesto ha demostrado la viabilidad de realizar un negocio próspero para la venta de sidra tirada Burman en bares de la Ciudad de Mendoza, como una alternativa original de consumo del producto.

Para alcanzar esta conclusión se ha comenzado por presentar el producto, realizando un recorrido por su historia, elaboración, industria de la sidra a nivel mundial y local, poniendo el foco en la producción destinada a la venta del producto en formas diferentes a las acostumbradas botellas. Esto, tal como sucede en otros lugares del mundo, permite a los consumidores un mayor acercamiento al consumo de la bebida.

Con el objeto de alcanzar el objetivo de desarrollo de un plan estratégico de negocios para ofrecer sidra tirada de LB S.A. en bares del Gran Mendoza, se inició el trabajo con un análisis teórico del producto como también del mercado en el cual sería inserto. Esto permitió estudiar el mercado y sus características, diseñar las estrategias de marketing más adecuadas al producto en particular y definir los recursos que se necesitan para lograr su venta en bares. Para esto se desarrolló una propuesta de negocios que arrojó resultados positivos en cuanto a costos y posibilidades de venta.

Se propuso, además, una campaña de publicidad y comunicación que facilitaría el acercamiento y conocimiento de los diferentes grupos que pueden encontrarse interesados en el consumo de la sidra tirada.

El trabajo ha demostrado que es totalmente viable insertar este tipo de producto en los bares del Gran Mendoza, ya que los mismos han mostrado un interés importante en incluirlo entre su oferta.

Bibliografía

- Albin, A. (2018). *Sidra*. Obtenido de Secretaría de Agricultura, Agronomía y Pesca. Presidencia de la Nación :
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/pdfs/52/52_09_Sidra.pdf Consultado el 19 de Octubre de 2019.
- Argentinos, A. (2019). *Alimentos Argentinos. Ministerio de Salud*. Obtenido de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=510> Consultado el 19 de Octubre de 2019.
- Becerra, L. (2016). *Sidra Elaborada bajo el método Champenoise. Exportación a Chile*. Obtenido de Universidad del Aconcagua:
http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/719/tesis-5244-sidra.pdf Consultado el 22 de Octubre de 2019.
- CAA. (2019). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>. Consultado el 19 de Octubre de 2019.
- CAFI. (2018). *Cámara Argentina de Fruticultores Integrados*. Obtenido de Producción de peras y manzanas en Argentina:
<http://www.cafi.org.ar/produccion-de-peras-y-manzanas-en-argentina/>. Consultado el 19 de Octubre de 2019.
- Colti, G. (2016). *Elaboración de Sidra*. Obtenido de INTA Mendoza:
https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_fd-56_elaboracion-de-sidra.pdf. Consultado el 22 de Octubre de 2019.
- Cortina, S. (2019). *Sidra Corina*. Obtenido de <https://www.sidracortina.com/escanciado-de-sidra/>. Consultado el 22 de Octubre de 2019.
- Cortina, T. (2017). *El escanciado de la sidra. Nuevos productos y noticias en relación con la sidra. Fiestas y Museos dedicados a la sidra*. Obtenido de <http://www.senderismoenasturias.es/sidtipos.htm>. Consultado el 22 de Octubre de 2019.
- Damodaran. *Data: Current*. Obtenido de Damodaran online:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrate. Consultado el 10 de Diciembre de 2019
- Eco, A. (2018). *ECONOMÍATIC*. Obtenido de <https://economiat.com/estrategias-competitivas-de-fijacion-de-precios/>. Consultado el 19 de Octubre de 2019.

- Economipedia. (s.f.). *Economipedia. Haciendo fácil la economía*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html>. Consultado el 20 de Octubre de 2019.
- EDENOR. (s.f.). *Cálculo de la Tasa WACC*. Obtenido de [https://www.enre.gov.ar/web/web.nsf/Files/RTI-EDENOR%20-%20Anexo%20L.pdf/\\$FILE/RTI-EDENOR%20-%20Anexo%20L.pdf](https://www.enre.gov.ar/web/web.nsf/Files/RTI-EDENOR%20-%20Anexo%20L.pdf/$FILE/RTI-EDENOR%20-%20Anexo%20L.pdf). Consultado el 20 de Octubre de 2019.
- El portal de Mendoza. (s.f.) Obtenido de: <https://elportaldemendoza.com/blog/aspectos-generales-2/>. Consultado el 20 de Octubre de 2019.
- Espiosa, R. (S/D). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>. Consultado el 20 de Octubre de 2019.
- Ferri, P. (s.f.). *Mabisy*. Obtenido de <https://www.mabisy.com/blog-vender-por-internet/presentacion-como-vender-con-exito-por-internet>. Consultado el 22 de Octubre de 2019.
- GoogleForms. (2019). *Google Forms*. Obtenido de <https://docs.google.com/forms/d/1W61yTGZschsyRpV34ZpR8j7fBd6G77vVcH HfqymmBjE/edit#responses>. Creado el 10 de Octubre de 2019.
- INPI. (s.f.). Obtenido de <http://www.inpi.gov.ar>. Consultado el 22 de Octubre de 2019.
- I.N.T.A (2020) Variedades de Manzanas. Obtenido de: <https://inta.gov.ar/documentos/variedades-de-manzanas>. Consultado el 15 de Enero de 2020.
- Joy, P. (2019). *Apple Storm*. Obtenido de https://www.planetajoy.com/?Apple_Storm%3A_una_sidra_nacional_con_estilo_europeo&page=ampliada&id=5223 Consultado el 15 de Noviembre de 2019.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales*. Prentice Hall. Consultado el 22 de Octubre de 2019.
- Medina, J. (2017). *Historia de la Sidra*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/336018502/Historia-de-La-Sidra>. Consultado el 19 de Octubre de 2019.
- Mundial, B. (s.f.). *Banco mundial 2018*. Obtenido de 2018: www.datos.bancomundial.org- Consultado el 20 de Octubre de 2019.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. (2011). *Generación de modelos 2011. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Ministerio de Economía (2018). *Informes Cadena de Valor. Fruta Manzana y Pera*. .
Obtenido de
https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_fruta_pepita.pdf
Consultado el 20 de Octubre de 2019.

Riesgos, A. d. (S/D). *Las Proyecciones financieras*. Obtenido de
http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/proyecciones_financieras_es.pdf. Consultado el 22 de Octubre de 2019.

Sidra de Asturias. (2018) Elaboración de sidra. Obtenido de:
<https://www.sidradeasturias.es/detalle.php?var=60>. Consultado el 20 de Octubre de 2019.

Técnicos-Procesos. (11 de Diciembre de 2011). *Asociación de Cerverceros Caseros Españoles*. Obtenido de <http://cerverceros-caseros.com/index.php/articulos/procesos/179-limpieza-y-desinfeccion>. Consultado el 22 de Octubre de 2019.

ANEXOS

Encuestas

1 Edad

187 Respuestas

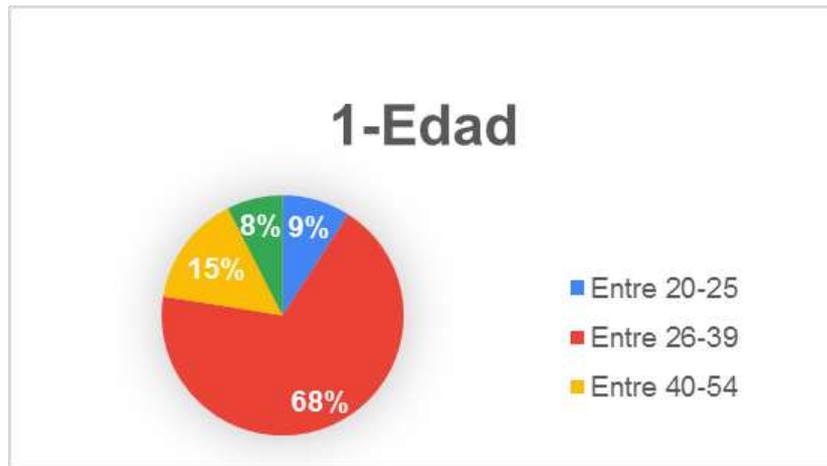


Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms

2 Sexo

187 Respuestas

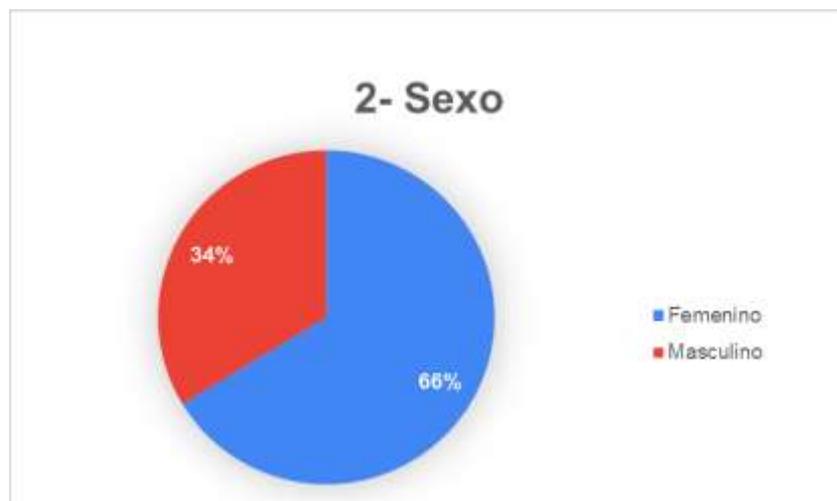


Gráfico 2. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms 2019

3 Ocupación

187 Respuestas



Gráfico 3. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms 2019

4 Consumo de bebidas alcohólicas

187 Respuestas

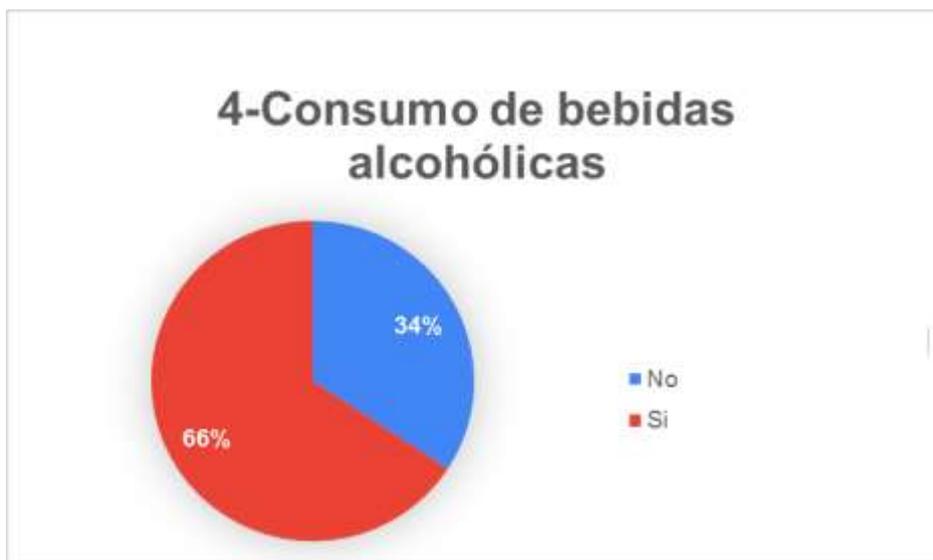


Gráfico 4. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms 2019

5 Bares a los que acude con mayor frecuencia

182 Respuestas



Gráfico 5. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms 2019

6 Frecuencia de asistencia mensual a bares

171 Respuestas

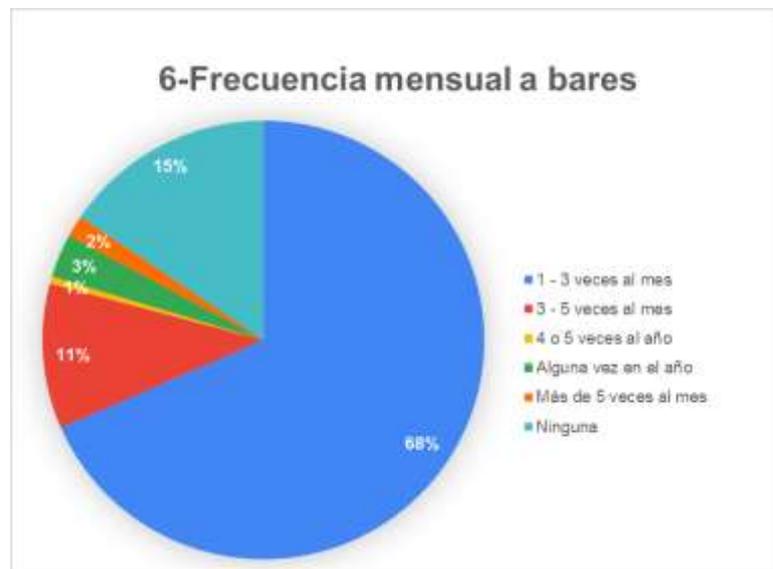


Gráfico 6. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms. 2019

7 Bebida que más consume en bares

175 Respuestas

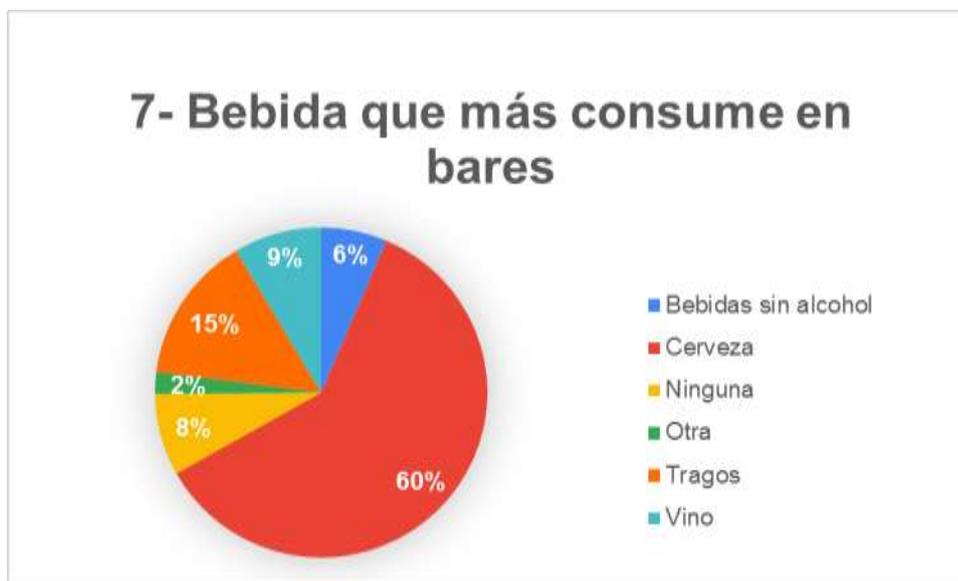


Gráfico 7. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms. 2019

8 Promedio de tragos que consume por noche en un bar

174 Respuestas



Gráfico 8. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms. 2019

9 Consumo de sidra en el último año

187 Respuestas



Gráfico 9. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms. 2019

10 Desearía probar sidra tirada en bares locales

187 Respuestas

10- Si desearía probar la sidra tirada en bares

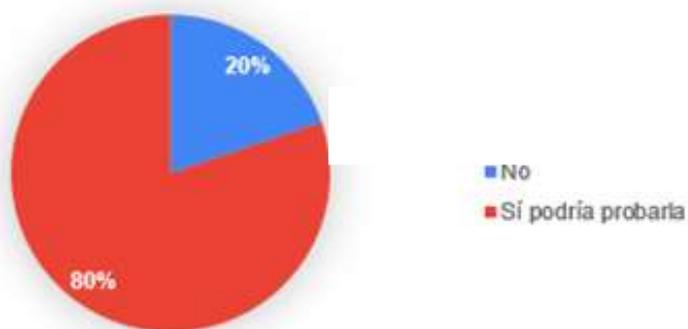


Gráfico 10. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms 2019

11 Elección de sidra de acuerdo a su variedad

184 Respuestas



Gráfico 11. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms

12 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una pinta de sidra (500 ml)?

187 Respuestas



Gráfico 12. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms. 2019

13 Medio por el que le gustaría recibir información sobre el producto

181 Respuestas



Gráfico 13. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Google Forms. 2019

Entrevista semiestructurada

Segmento de mercado

1. Los clientes que habitúan el bar para consumir cerveza, ¿alrededor de qué edades se encuentran?
2. ¿Cuánto se consume en promedio por persona (en pintas o en plata) y cuanto sale la pinta?
3. Los consumidores habituales de cerveza, ¿piden ocasionalmente otra bebida?
4. ¿Estarían dispuestos a incorporar otro tipo de bebida alcohólica al local?
5. Como dueño, ¿estaría interesado en incorporar un producto como coctel alternativo y que pueda funcionar como maridaje entre cerveza y cerveza?
6. ¿Qué técnicas de promoción utilizaron para la cerveza tirada?

Técnicas - costos

1. ¿Cómo compran la cerveza y la trasladan hasta el bar?
2. ¿Quiénes proveen los barriles, los fabricantes de cerveza o el bar?
3. ¿Los barriles se recargan en el local o les traen uno nuevo?
4. ¿Cuántos barriles aproximadamente consumen por semana? ¿De cuántos litros son los barriles?
5. Los barriles, ¿se los dan en concesión o compran cierta cantidad de cerveza?
¿Estarían dispuestos a probar un nuevo producto por concesión?

Sidra

1. ¿Sabía que en Europa el consumo de sidra es habitual y que en Buenos Aires ha comenzado a ser tendencia?
2. ¿Estaba en conocimiento que la sidra es un buen corte entre cerveza y cerveza, en especial entre las cervezas amargas?

Costo de caldo de sidra Burman.

LB SA COSTO ELABORACION CALDO 2019

PRESUPUESTO ELABORACION	800000 LITROS	
PRECIO MANZANA CON FLETE A PLANTA	\$	2,70
KILOS MANZANAS NECESARIOS	1000000	\$ 2.700.000,00
MANO DE OBRA		
1 OBREROS	3 MESES	\$ 58.080,00
\$ 800,00	COSTO DIARIO	
2 OBREROS	12 MESES	\$ 276.250,00
\$ 850,00	COSTO DIARIO	
1 TECNICO ENOLOGO		\$ 140.800,00
INSUMOS		
BENTONITA		\$ 20.000,00
GELATINA		\$ 8.000,00
INSUMOS LABORATORIO		\$ 15.000,00
SURGENTE		\$ 20.000,00
GAS AUTOELEVADOR		\$ 30.000,00
REPARACIONES Y RECAMBIO INSTALACIONES		\$ 250.000,00
ENERGIA ELECTRICA		\$ 120.000,00
		\$ 938.130,00
		\$ 3.638.130,00
COSTO UNITARIO	\$	4,55

Declaración jurada Resolución 212/99 CD



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 14 de Agosto.

Rubio Fernanda
Firma y aclaración

27091
Número de registro

37194721
DNI