

Universidad FASTA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de
Empresas

Trabajo Final Integrador



Autor: Nadia Almonacid

Tutor: Lic. Florencia López Pinard

Año: 2023

Resumen ejecutivo

Molle se erige como un establecimiento vanguardista en el corazón de San Carlos de Bariloche, Argentina. Con una propuesta excepcional que fusiona cerveza artesanal de alta calidad y auténticas picadas patagónicas, Molle busca proporcionar experiencias memorables a su distinguida clientela. Como paso esencial, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo del macro y micro entorno, identificando oportunidades y amenazas. Además, internamente se han detectado debilidades y fortalezas, lo que ha conducido a la creación de estrategias meticulosamente diseñadas para lanzar con éxito este negocio al mercado.

Con una visión puesta en la innovación y la satisfacción del cliente, Molle ha llevado a cabo un análisis detallado del cliente potencial, definiendo su perfil con precisión para asegurar que las ofertas y experiencias estén en sintonía con sus expectativas. Desde su ubicación estratégica hasta la diversidad de cervezas artesanales y la creatividad en las picadas patagónicas, cada aspecto del negocio se ha configurado para atraer a una audiencia ávida de autenticidad y novedad.

Respaldo por un análisis financiero riguroso, Molle proyecta un crecimiento sostenible de ventas durante los primeros tres años, respaldado por un cálculo conservador de la demanda potencial y un promedio ponderado de costos variables. Con un VAN y TIR positivos del \$10.603.458,18 y 21,40% respectivamente, Molle se presenta como una oportunidad de inversión prometedora.

En resumen, Molle no solo se posiciona como una cervecería artesanal y de picadas patagónicas, sino como un referente en experiencias gastronómicas auténticas y exclusivas. Su enfoque meticuloso en todos los aspectos, desde el perfil del cliente hasta la optimización de recursos y análisis financiero, sugiere una prometedora trayectoria de éxito. Con resultados positivos en VAN y TIR, Molle se recomienda sin duda como un proyecto con potencial para alcanzar resultados exitosos en el mercado de San Carlos de Bariloche y más allá.

Contenido

Resumen ejecutivo.....	2
Introducción.....	5
La idea del negocio.....	5
Nombre de la empresa.....	6
Logo.....	7
Historia de los miembros.....	8
Misión.....	8
Visión.....	8
Valores.....	9
Diagnóstico organizacional.....	9
Macro entorno.....	9
Análisis PESTEL.....	9
Micro entorno.....	20
Las 5 fuerzas de Porter.....	20
Matriz de perfil competitivo (MPC).....	24
Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	19
Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	27
Matriz de grupos estratégicos.....	27
FODA.....	29
Análisis Integral.....	29
Mercado objetivo.....	35
Investigación exploratoria.....	35
Investigación de mercado.....	37
Resultados y análisis.....	75
Cliente potencial.....	38

Demanda potencial	39
Desarrollo del nuevo negocio	41
Producto	41
Precio.....	42
Plaza	43
Promoción.....	45
Producción y operaciones.....	46
Recursos tangibles	46
Recursos intangibles	48
Organigrama	50
Localización y Layout	51
Proveedores.....	52
Presupuesto	56
Presupuesto de ingresos.....	56
Presupuesto de egresos	58
Gastos fijos anualizados.....	58
Sueldos y cargas sociales	58
Inversión inicial	58
Gastos variables	59
Flujo de fondos	60
Tasa de corte.....	62
Valor Actual Neto.....	63
Anexos.....	66
Bibliografía	91

Introducción

San Carlos de Bariloche, ubicado en la provincia de Río Negro, es conocido por sus impresionantes paisajes, lagos cristalinos y montañas majestuosas. Es un importante destino turístico que atrae a miles de visitantes nacionales e internacionales cada año. El turismo es un pilar fundamental de su economía, lo que crea una plataforma ideal para establecer un negocio centrado en brindar experiencias de calidad y autenticidad.

En los últimos años, la industria de la cerveza artesanal ha experimentado un notable crecimiento en Argentina. Los consumidores cada vez más aprecian la diversidad de sabores, la calidad artesanal y la historia detrás de estas cervezas únicas. La creciente cultura cervecera ha impulsado la demanda de establecimientos que ofrezcan variedades artesanales y que combinen estas bebidas con deliciosas picadas que reflejen la riqueza culinaria de la región patagónica.

En el espectacular entorno de San Carlos de Bariloche, un reconocido destino turístico en Argentina, surge una emocionante oportunidad para establecer un negocio innovador y único: un bar especializado en cerveza artesanal y deliciosas picadas con alimentos especiales patagónicos. Con la creciente demanda de experiencias gastronómicas auténticas y la popularidad en alza de la cerveza artesanal, esta empresa tiene el potencial de capturar la atención y satisfacción de los turistas y la comunidad local por igual.

Este plan de negocio tiene como objetivo capitalizar las oportunidades presentes en San Carlos de Bariloche al ofrecer una experiencia única que atraiga tanto a los turistas que buscan una inmersión en la cultura patagónica como a los habitantes locales en busca de momentos de disfrute y relajación. El enfoque en la cerveza artesanal y los alimentos especiales patagónicos permitirá diferenciar al bar de la competencia y establecer una conexión auténtica con los visitantes.

La idea del negocio

La idea de negocio consiste en establecer un bar temático especializado en cerveza artesanal y picadas con alimentos especiales patagónicos en San Carlos de Bariloche, Argentina. Este emprendimiento busca ofrecer a los clientes una experiencia única que combine la pasión por la cerveza artesanal con la riqueza culinaria de la región patagónica, en un ambiente acogedor y auténtico. El bar contará con una amplia selección de cervezas

artesanales tanto locales como regionales y nacionales. Se buscará incluir una diversidad de estilos y sabores para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes, desde cervezas más tradicionales hasta opciones innovadoras y experimentales. La oferta gastronómica se centrará en picadas que incorporen alimentos autóctonos de la región patagónica. Se utilizarán ingredientes frescos y de alta calidad, resaltando los sabores y tradiciones culinarias de la zona para brindar una experiencia auténtica y memorable. El diseño y la decoración del bar estarán inspirados en la cultura y el paisaje patagónico. Se buscará crear un ambiente cálido y acogedor, que invite a los clientes a relajarse y disfrutar de su visita, tanto en compañía de amigos como en solitario. Además de ofrecer cervezas y alimentos especiales, el bar proporcionará información sobre la historia cervecera y culinaria de la Patagonia, lo que permitirá a los clientes sumergirse en la riqueza cultural de la región mientras disfrutaban de su estancia. La idea del negocio busca aprovechar la popularidad del turismo en San Carlos de Bariloche y la creciente tendencia del consumo de cerveza artesanal en Argentina para crear un espacio único que atraiga tanto a turistas como a la comunidad local. Con una propuesta de valor diferenciada, combinando la cultura cervecera con la riqueza culinaria patagónica, el bar tiene como objetivo posicionarse como un referente en la escena gastronómica local y ser un destino imperdible para los amantes de la cerveza y la autenticidad culinaria.

Nombre de la empresa

El nombre "MOLLE" ha sido elegido para representar la empresa de manera significativa y distintiva. Aquí está la explicación y justificación detrás del nombre:

- 🌿 **Relación con la región patagónica:** El término "MOLLE" hace referencia a un árbol autóctono de la región patagónica en Argentina. Al utilizar este nombre, la empresa establece un vínculo con la naturaleza y el entorno característico de San Carlos de Bariloche y sus alrededores, lo que conecta directamente con la propuesta de alimentos especiales patagónicos y la identidad regional que el bar busca ofrecer a los clientes.
- 🌿 **Sonoridad y memorabilidad:** "MOLLE" es un nombre corto y de fácil pronunciación, lo que lo hace más memorable para los clientes. La sonoridad suave y agradable del nombre ayuda a generar una impresión positiva y atractiva en la mente de las personas, lo que puede facilitar la retención y el boca a boca, aspectos esenciales en el éxito de cualquier negocio.

- 🍷 **Versatilidad y adaptabilidad:** El nombre "MOLLE" es lo suficientemente versátil como para permitir su aplicación en diversos aspectos del negocio, como logotipo, letreros, marketing y redes sociales. Su simplicidad y flexibilidad facilitan la adaptación a diferentes formatos y estilos de diseño, lo que contribuye a una identidad de marca coherente y atractiva.
- 🍷 **Singularidad y diferenciación:** El nombre "MOLLE" es único y poco común en el contexto de bares y restaurantes, lo que le da a la empresa una ventaja competitiva al destacar entre la multitud. Al elegir un nombre distintivo, la empresa tiene más posibilidades de llamar la atención de los clientes y posicionarse como una propuesta fresca y original en el mercado.

En conclusión, el nombre "MOLLE" se justifica por su conexión con la región patagónica, su sonoridad y memorabilidad, su versatilidad y su singularidad. Estos atributos ayudarán a establecer una identidad de marca sólida y atractiva para el bar en San Carlos de Bariloche, resaltando su enfoque en la cerveza artesanal y los alimentos especiales patagónicos, y atrayendo tanto a los turistas como a los residentes locales en busca de experiencias auténticas y sabores únicos.

Logo

El logo de "MOLLE" ha sido diseñado para transmitir la esencia y los valores de la marca de manera efectiva. A continuación, se explica cómo representa la marca:

- 🍷 **Nombre "MOLLE" en color marrón arriba:** El nombre "MOLLE" se destaca en la parte superior del logo en un tono de marrón, lo que refleja la autenticidad y la conexión con la región patagónica. El color marrón también evoca la idea de la tierra y la naturaleza, transmitiendo la idea de que la marca está arraigada en la tradición y los sabores naturales de la Patagonia.
- 🍷 **Dos jarras de cerveza chocando abajo:** Las dos jarras de cerveza chocando representan la pasión por la cerveza artesanal y la camaradería que se vive en "MOLLE". Este elemento simboliza el encuentro y la celebración entre amigos y clientes en el bar, compartiendo momentos especiales y disfrutando de la autenticidad de la cultura cervecera patagónica.
- 🍷 **"Cerveza Artesanal y Picadas Patagónicas" en la parte inferior:** El texto "Cerveza Artesanal y Picadas Patagónicas" ubicado en la parte inferior del logo comunica claramente la oferta gastronómica distintiva del bar. Esta frase enfatiza la calidad

y autenticidad de los productos que se ofrecen, atrayendo a los amantes de la cerveza artesanal y la riqueza culinaria patagónica.

- 🌐 Color de fondo marrón claro con sombras de trigo: El color de fondo marrón claro representa la calidez y la acogedora atmósfera del bar, invitando a los clientes a sentirse cómodos y relajados. Las sombras de trigo en el fondo evocan la tradición cervecera y la riqueza de los ingredientes utilizados en la producción de la cerveza artesanal.

En conjunto, el logo de "MOLLE" logra transmitir una imagen coherente y atractiva de la marca. A través de sus elementos visuales y su paleta de colores, refleja la autenticidad, la pasión por la cerveza artesanal y la cultura patagónica, y la calidad de la oferta gastronómica. Este logo se convertirá en un símbolo distintivo de "MOLLE", atrayendo a los clientes y posicionando a la marca como un destino único y deseado en San Carlos de Bariloche.



Historia de los miembros

La idea de este emprendimiento surge a partir de que Nadia, técnica en administración de empresas, trabajaba en una cervecería de la ciudad en la parte administrativa y comenzó a darse cuenta que prácticamente había aprendido a gestionar el local y que tenía el deseo de emprender su propio camino. Es así que plantea esta inquietud en una reunión familiar con sus tres hermanas. Las cuales no solo la apoyaron en la idea, sino que se sumaron al proyecto de diferentes maneras. Andrea, contadora publica en llevar la parte contable, económica, financiera. Belén, chef con muchos países recorridos decide hacerse cargo de la parte de la cocina y por ultimo Ximena no se suma al trabajo diario, pero invierte dinero en el proyecto. Nadia sería la gerente del local y del personal.

Misión

En "MOLLE", buscamos crear experiencias únicas para los amantes de la cerveza artesanal y la gastronomía patagónica en un entorno acogedor y temático.

Visión

Nuestra visión en "MOLLE" es convertirnos en un referente reconocido como un bar emblemático que celebra la cultura de la cerveza artesanal y la riqueza culinaria.

Valores

- 🍷 **Autenticidad:** En "MOLLE", valoramos y celebramos la autenticidad de la cultura patagónica y la cerveza artesanal. Nos enorgullecemos de ofrecer productos y experiencias genuinas que reflejen la riqueza de nuestra región.
- 🍷 **Excelencia:** Nos esforzamos por alcanzar la excelencia en todos los aspectos de nuestro negocio. Desde el servicio al cliente hasta la selección de cervezas y picadas, buscamos proporcionar una calidad excepcional en cada detalle.
- 🍷 **Pasión:** La pasión por la cerveza artesanal y la cultura patagónica nos impulsa a brindar un ambiente acogedor y auténtico. Nuestra dedicación se refleja en cada experiencia que ofrecemos a nuestros clientes.
- 🍷 **Innovación:** Valoramos la innovación para mantenernos a la vanguardia de la industria. Buscamos constantemente nuevas formas de sorprender y deleitar a nuestros clientes con propuestas únicas y creativas.
- 🍷 **Hospitalidad:** La hospitalidad es un valor fundamental en "MOLLE". Nos esforzamos por brindar un servicio amable y personalizado, asegurando que cada cliente se sienta bienvenido y disfrute de una experiencia gratificante en nuestro bar.

En "MOLLE", nuestra esencia se basa en la autenticidad, la excelencia y la pasión por la cerveza artesanal y la cultura patagónica. Nos enorgullecemos de ofrecer una experiencia única y acogedora, donde la innovación y la hospitalidad se unen para sorprender y deleitar a nuestros clientes. Estos valores fundamentales guían nuestro propósito de brindar momentos inolvidables, compartiendo lo mejor de nuestra región y creando un ambiente auténtico que celebra nuestra pasión por la cerveza y la tradición patagónica.

Diagnóstico organizacional

Macro entorno

Análisis PESTEL

Factores políticos

Elecciones 2023: El 22 de octubre, los argentinos elegirán a un nuevo presidente y vicepresidente, al jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), a gobernadores provinciales, 130 diputados y 24 senadores nacionales. Tanto Mauricio Macri (Juntos por el Cambio) como Alberto Fernández y Cristina Kirchner (Unión por la Patria) ya anunciaron que no se presentarán como candidatos. Pero antes de las elecciones generales, el voto en las Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO), el 13 de agosto, definirá a los candidatos de cada partido, en lo que también es un test para las presidenciales en Argentina. Las duplas de precandidatos con mayor intención de voto son tres: la coalición oficialista peronista de centroizquierda Unión por la Patria (UP) -antes Frente de Todos-, que reúne al peronismo y al kirchnerismo, así como a otros partidos de tendencia peronista; la oposición de la alianza Juntos por el Cambio (JxC), el espacio del liberal Mauricio Macri, y La Libertad Avanza (LLA), populista de derecha, fundada por el polémico libertario Javier Milei. (Cristina Papaleo, 2023)

Política impositiva: El informe del IARAF sostiene que en la Argentina existen actualmente 165 tributos, entre impuestos, contribuciones y tasas que se cobran en todos los niveles del Estado. Es decir, que contempla los tributos nacionales (41), provinciales (26) y locales (98), por lo que no en todos los casos son simultáneos ni recaen sobre una misma persona o una empresa. El trabajo del IARAF aclara, no obstante, que “la recaudación efectiva se encuentra concentrada en relativamente pocos instrumentos de elevada recaudación”. En efecto, considerando los datos del año 2021, tan sólo 12 impuestos (10 nacionales y los 2 restantes, provincial y municipal), representan el 91% de la recaudación tributaria total (José Giménez, 2022)

Los factores políticos en Argentina, incluyendo las elecciones de 2023 y la política impositiva, podrían tener un impacto significativo en el negocio de Molle. Las elecciones presidenciales y legislativas representan un período de incertidumbre política que podría resultar en cambios en las políticas económicas y regulaciones que afecten a las empresas. Además, la complejidad del sistema tributario argentino podría influir en los costos operativos y la rentabilidad de Molle, y cualquier modificación en las tasas impositivas o regulaciones tributarias podría tener un efecto directo en la carga fiscal de la empresa. Para mantener el éxito en este entorno político en constante evolución, Molle debe ser adaptable y eficiente en la gestión de costos.

Factores económicos:

Índice de precios al consumidor: El Nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 6,0% en junio de 2023, y acumuló una variación de 50,7%. En la comparación interanual, el incremento alcanzó el 115,6%. La división de mayor aumento en el mes fue Comunicaciones (10,5%), producto de la suba de servicios de telefonía e internet. Le siguieron Salud (8,6%) -por aumentos en medicamentos y en las cuotas de empresas de medicina prepaga- y Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles (8,1%), principalmente por las subas en electricidad. La división con mayor incidencia en todas las regiones fue Alimentos y bebidas no alcohólicas (4,1%). Al interior de la división impactó la suba de Pan y cereales y Leche, productos lácteos y huevos. Las dos divisiones que registraron las menores variaciones en junio fueron Alimentos y bebidas no alcohólicas (4,1%) y Prendas de vestir y calzado (4,2%). A nivel de las categorías, los Regulados (7,2%) lideraron el aumento seguidos por el IPC Núcleo (6,5%); en tanto los Estacionales registraron un incremento de 1,8%. (INDEC, 2023)

Planes sociales: Hay más de 182 planes y programas sociales, de acuerdo con el Gobierno; según las compatibilidades, una familia tipo de cuatro personas sin empleo podría percibir hasta \$170.000 con estos beneficios. Cada uno de los 182 programas implica una prestación económica individual, familiar, un subsidio no reintegrable, la entrega de bienes (comida, maquinaria o insumos) y/o líneas de intervención. La mayoría tiene asociada una transferencia dineraria directa y, en algunos casos, implica una acción de parte del beneficiario, aunque fuentes oficiales reconocen que no hay un sistema integrado de detección de cumplimiento. La red de contención social a través de planes creció en el tiempo. En particular, la línea de subsidios o planes sociales que otorga Anses fue el concepto de gasto público que más aumentó entre 2017 y 2021, de acuerdo con un estudio de Iaraf. La suma total no es la única que crece. Se multiplican los programas que ofrece el Estado, cuyos objetivos parecen superpuestos con planes anteriores. Otra característica de este entramado de planes y programas es que la mayoría de ellos son compatibles entre sí. Esto genera que una familia sin ningún miembro trabajador pueda alcanzar montos superiores a, por lo menos, 4,5 salarios mínimos vitales y móviles, sin ninguna contraprestación aparente y sin contar los bonos que, cada vez con más frecuencia, otorga el Estado para paliar las consecuencias de la suba de precios (Camila Dolabjian, 2022)

Los factores económicos en Argentina, como el aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) y la proliferación de planes sociales, pueden tener un impacto significativo en el negocio de Molle. El continuo aumento de los precios al consumidor, con

una inflación acumulada del 115,6% en comparación interanual, podría afectar los costos operativos y la capacidad de fijación de precios de Molle. Esto podría ejercer presión sobre los márgenes de ganancia de la empresa y requerir ajustes en su estrategia de precios. Además, la existencia de múltiples programas sociales con transferencias económicas individuales y familiares podría influir en el poder adquisitivo de los consumidores, lo que a su vez podría afectar la demanda de los productos y servicios de Molle. La empresa deberá monitorear de cerca estos factores económicos y adaptarse de manera ágil a los cambios en el entorno económico para mantener su rentabilidad y competitividad.

Factores sociales:

Pobreza e indigencia: El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 29,6%; en ellos reside el 39,2% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,2% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,1% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.928.152 hogares, que incluyen a 11.465.599 personas; y, dentro de ese conjunto, 614.043 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.356.435 personas indigentes. Con respecto al primer semestre de 2022, la incidencia de la pobreza registró un aumento de 1,9 puntos porcentuales (p.p.) en los hogares y de 2,7 p.p. en las personas. En el caso de la indigencia, mostró una reducción de 0,6 p.p. en los hogares y de 0,7 p.p. en las personas. A nivel regional se observó un aumento de la pobreza en todas las regiones. La indigencia disminuyó en dos regiones (una de las cuales es GBA) y aumentó en las otras cuatro. Las mayores incidencias de la pobreza en personas se observaron en las regiones Noreste (NEA), 43,6%; y Noroeste (NOA), 43,1%. Las menores, por su parte, se registraron en las regiones Patagonia, 34,7%; y Pampeana, 36,3%.

Características de la ciudad: San Carlos de Bariloche es la ciudad con mayor población de la Provincia de Río Negro. Ubicada a orillas del lago Nahuel Huapi, su principal actividad económica es el turismo y se destaca en el país por la concentración de actividades científicas (principalmente desarrolladas en el Centro Atómico Bariloche y algunas sedes universitarias) y tecnológicas (en especial las de INVAP). Las dos principales fuentes de ingresos de los barilochenses son la actividad turística y el empleo estatal. La actividad turística tiene dos problemas principales:

- 🏠 Su fluctuación anual, con máximos en las temporadas estival e invernal y mínimos en los períodos intermedios que generan subocupación (puestos de trabajo temporarios, no estables);
- 🏠 Muchas empresas, como las de transporte de turismo estudiantil, tienen sede fuera de la ciudad y no tributan. Por razones desconocidas no se grava a las mismas con una licencia comercial de operaciones, de la cual hay antecedentes.

La principal fuente de ingresos de Bariloche es el turismo, con las oscilaciones (y la desocupación laboral temporaria) generada por las variaciones estacionales en la actividad. Los máximos de la actividad turística se dan en la temporada invernal (fines de julio y comienzos de agosto), seguida por la estival (enero y comienzos de febrero), con un mínimo en el mes de mayo. La actividad de los meses de septiembre a noviembre está concentrada en los grupos estudiantiles que hacen sus "viajes de estudio". (ECYT-AR, s-f)

Población: Según datos oficiales del censo 2010, recién dados a conocer por el INDEC en abril de 2013, la población de la ciudad era entonces de 112.887 habitantes. Estudios hechos por el Centro de Estudios Regionales de la Universidad Fasta indican que la población real sería de entre 129.000 y 134.000 personas. La estimación se basa en indicadores como la cantidad de medidores de energía eléctrica y su facturación, conexiones de gas, emisión de facturas municipales, seguimiento de los movimientos migratorios en la ciudad, padrón electoral y encuestas que en algunos barrios indican que tres de cada cinco familias no fueron censadas. (ECYT-AR, s-f).

Turismo: Desde que se reabrieron las fronteras nacionales e internacionales, esta ciudad icónica de la Patagonia encabeza todas las preferencias y ya logró superar su marca histórica de 700 mil turistas anuales: llegó a los 1,2 millones. Según los datos y estadísticas oficiales del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, el 80% de las personas que llegan a Bariloche posee origen nacional, mientras que el 15% viene de naciones limítrofes, y el 5% restante, de otros lugares del mundo. En cuanto al tiempo de permanencia en la principal ciudad de los lagos, el mismo registra un promedio de cinco noches. Asimismo, un dato sobresaliente tiene que ver con que en la temporada de invierno 2022 se alcanzó al 95% de ocupación hotelera. (Infobae, 2022)

Consumo de cerveza artesanal: En la Argentina el consumo de variedades artesanales de cervezas representa el 1,8% del total de cervezas. Como punto comparativo

a nivel internacional, mientras que en los Estados Unidos ese índice llega al 14%, por lo que considera que puede existir un crecimiento exponencial del mercado nacional. A pesar de que el número parezca mínimo frente al consumo de cerveza en Argentina, en los últimos cinco años, la bebida alcohólica artesanal comenzó a ganar lugar en las mesas y reuniones de los consumidores. Según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció alrededor del 40%, con más de 1.500 productores en todo el país. (Karina Limura, 2022)

Consumo de picadas: Una encuesta arrojó que 90% de los argentinos reconoce comer picadas cuyos ingredientes son: salame, salami y longaniza. El 90% de los argentinos declaró comer picadas y los ingredientes infaltables son las variantes de salame, salami y longaniza que son consumidas por el 31% de los hogares y, queso por un 29%, según se desprende de una encuesta Relámpago LinkQ que realizó Kantar Worldpanel. Además, un 12% respondió que elige las papas fritas; un 8% otros fiambres como jamón y mortadela; un 5% maníes; 4% otros snacks como palitos y chizitos; 1% paté o leberwurst y; el 10% restante declaró no comer picadas. El consumo de salame, salami y longaniza se destaca en los niveles socio económicos medios y bajo, mientras que el queso sobresale en la cima de la pirámide. (THE FOOD TECH, 2016)

Los factores socio-culturales en Argentina, como la persistente pobreza e indigencia, pueden afectar el poder adquisitivo de ciertos segmentos de la población y, por lo tanto, la demanda de Molle. La estacionalidad del turismo en Bariloche y la concentración de empleo en el sector público pueden influir en la demanda de productos y servicios de Molle. Sin embargo, el auge del turismo en la ciudad y el crecimiento del consumo de cerveza artesanal y picadas en Argentina representan oportunidades para el negocio si logra posicionarse como un destino atractivo para estos productos.

Factores tecnológicos:

La tecnología revoluciona todos los ámbitos de la vida y, es evidente que más pronto o más tarde iba a llegar a bares y restaurantes. Lo más visible son las tablets que han sustituido a las clásicas libretas en las que se anotaban las comandas, pero la cosa va mucho más lejos: bares y restaurantes utilizan aplicativos informáticos para contratar empleados, planificar horarios y gestionar recursos y emplean, también, las redes sociales para darse a conocer. De la prensa escrita casi se han olvidado y hoy, prácticamente, sólo confían en la publicidad on line. Las cartas virtuales son otra de las herramientas estrella.

Llegaron con la pandemia y, hoy, parece que ya forman parte del ecosistema: son limpias, son más baratas y otorgan una imagen de modernidad. Con todo, muchos nos vemos incapaces todavía de echar mano del lector de QR cuando vamos a nuestro bar o nuestro restaurante favorito y preferimos que el camarero nos cante, una por una las especialidades, pero parece una batalla perdida. Están también muy de moda los programas de gestión integral diseñados específicamente para el sector hostelero y, que nadie lo olvide, los robots que sustituyen a los camareros de toda la vida: empezaron apareciendo como una muestra de modernidad –casi eran un atractivo añadido- en los restaurantes orientales y, ahora, amenazan con dejar en sala al maître y a un ayudante. Con todo, y vistos los problemas que en el sector se viven para encontrar mano de obra cualificada, motivada y profesional, quizá son una solución óptima porque, que nadie lo olvide, es mil veces mejor una máquina mediocre que un mal camarero. (Luis Ángel Pérez, 2022)

Los factores tecnológicos presentan tanto desafíos como oportunidades para el desarrollo de Molle. La incorporación de tecnologías como tablets para la gestión de comandas y aplicativos informáticos para la planificación de recursos pueden mejorar la eficiencia operativa del negocio. Sin embargo, la resistencia de algunos clientes a adoptar nuevas tecnologías, como las cartas virtuales y lectores de códigos QR, podría requerir un equilibrio entre lo digital y lo tradicional en la experiencia del cliente. La publicidad en línea y las redes sociales son herramientas importantes para darse a conocer en la actualidad. En este contexto, Molle deberá estar al tanto de las tendencias tecnológicas en la industria y adaptarse de manera estratégica para mantenerse competitivo y atractivo para su público objetivo.

Factores ecológicos:

Los bares y restaurantes, como parte esencial de la actividad gastronómica, juegan un rol significativo en la sociedad actual. No obstante, al igual que en cualquier otra actividad económica, sus operaciones pueden generar impactos significativos en el entorno donde se desenvuelven. En un mundo con recursos naturales limitados y vulnerables al agotamiento, es imperativo que estos establecimientos sean conscientes de su responsabilidad social y ambiental.

Es esencial que los bares y restaurantes reconozcan los posibles impactos que su actividad puede tener, tanto en la comunidad local como en el medio ambiente. Desde la

generación de residuos y el consumo de recursos naturales hasta las emisiones de carbono, existen diversos aspectos que deben ser considerados para minimizar el impacto negativo.

Por tanto, resulta crucial que estos establecimientos integren en sus operaciones prácticas empresariales que satisfagan las preocupaciones sociales y ambientales. Al hacerlo, no solo contribuirán al bienestar de la comunidad local y el entorno, sino que también asumirán un rol activo en el camino hacia un desarrollo sustentable y responsable.

En un bar que sirve cerveza artesanal y picadas, los desperdicios generados pueden ser:

-  **Botellas y envases:** Las botellas de cerveza artesanal vacías, así como otros envases utilizados para los ingredientes de las picadas, pueden generar residuos.
-  **Residuos de alimentos:** Las picadas, que incluyen diversos alimentos como quesos, embutidos y aceitunas, pueden producir desperdicios de alimentos y restos orgánicos.
-  **Papel y cartón:** Los menús, posavasos y otras etiquetas o envoltorios de productos utilizados en el bar pueden generar residuos de papel y cartón.
-  **Residuos líquidos:** En la producción de cerveza artesanal, puede haber residuos líquidos como los restos de líquido en el fondo de los barriles o derrames accidentales.
-  **Residuos de limpieza:** Los productos de limpieza y desinfección utilizados para mantener el bar limpio y seguro también pueden generar desperdicios.
-  **Residuos de vidrio:** Además de las botellas vacías de cerveza, otras bebidas o recipientes de vidrio utilizados en el bar pueden generar residuos de vidrio.

Es importante que el bar implemente prácticas de gestión de residuos adecuadas, como la separación y el reciclaje de materiales, y la compostaje de los restos de alimentos. Al reducir, reutilizar y reciclar los desperdicios, el bar puede contribuir a un enfoque más sostenible en sus operaciones y ayudar a preservar el medio ambiente.

La generación de residuos, que incluye botellas, envases y restos de alimentos, plantea desafíos significativos. Para abordar esto, Molle puede implementar prácticas de gestión de residuos, como el reciclaje y la reducción del desperdicio de alimentos. Además, considerar la utilización de envases sostenibles y la reducción de productos químicos en la

limpieza puede contribuir a una operación más ecológica. Al hacerlo, Molle demuestra su compromiso con la sostenibilidad ambiental y se adapta a las expectativas cambiantes de los clientes en cuanto a prácticas responsables en la industria.

Factores legales:

San Carlos de Bariloche cuenta con un sitio web donde se pueden encontrar los requisitos de habilitación a presentar¹.

REQUISITOS DOCUMENTALES

Ordenanza N°3018-CM-2018, sus modificatorias y concordantes.

Actividad Económica:	Servicios de expendio de bebidas en bares (Incluye: bares, cervecerías, pubs, cafeterías)
Código:	561014
Riesgo Actividad:	Riesgo Moderado
Tarifa 2023:	\$0

Requisitos Generales:

PERSONA HUMANA (Titular de la habilitación solicitada)

Original y Copia de Documento Nacional de Identidad

DOCUMENTACION EDILICIA - ACTIVIDADES DE RIESGO MODERADO

Planos de planta aprobados y Certificado de aptitud técnica

DOMICILIO

Constituir domicilio especial dentro del ejido municipal o donde se encuentre emplazado el establecimiento comercial

Constituir domicilio electrónico (mail)

SITUACION TRIBUTARIA

Constancia de inscripción ante AFIP, Régimen General o Simplificado

Constancia de inscripción en el impuesto sobre los Ingresos Brutos de la Provincia de Río Negro: Régimen General, Simplificado o Convenio Multilateral

¹ <https://www.bariloche.gov.ar/asesoramiento/requisitos.php>

Certificado de libre deuda unificado o Certificado de Deuda no exigible. Solicitarlo en Mitre 531 (Hacienda) o a través del siguiente link: <https://www.bariloche.gov.ar/libre-deuda-municipal-2/>

 NO PROPIETARIO

Contrato de Locación

La documentación debe estar sellada por la Agencia de Recaudación Tributaria de Río Negro y las firmas de las partes deben certificarse ante policía de Río Negro, banco o escribano público.

Requisitos Específicos:

Requisito específico R001-Certificado de control de plagas y vectores otorgado por empresa habilitada por el Municipio

Requisito específico R002-Análisis de Agua de acuerdo al Código Alimentario Argentino

Requisito específico R003-Certificado COCAPRHI Factibilidad de vuelco de efluentes líquidos

Requisito específico R007-Contratación de Seguro de responsabilidad civil, de acuerdo a la actividad que pretende habilitar

Requisito específico R010-Informe técnico Antisiniestral

Requisito específico R012-Contrato con empresa Transportistas y Operadores de Aceite de Vegetal Usado

Requisito específico R016-Cursos aprobado sobre manejo de personas en emergencia, manejo de extintores y simulacros de evacuación del establecimiento

Requisito específico R017-Licencia de expendio de bebidas alcohólicas (Requisito gestionado internamente)

Requisito específico R038-Informe de ruidos al vecindario.

Requisito específico R042-Baños con vestuario

Requisito específico R044-Curso aprobado de manipulación de alimentos

Requisito específico R045-Libreta Sanitaria (Carnet de Manipulación de Alimentos)

Requisito específico R052-Normas BPM, POES, MIP

Requisito específico R057-Inscripción en el Registro de actividades recreativas, en horario nocturno

Otra variable legal tiene que ver con la Ley de Contrato de Trabajo 20.477 (Ministerio de justicia y derechos humanos, s-f) y el cumplimiento de la misma. El sindicato que agrupa a los empleados gastronómicos es UTHGRA, por lo que se respetan las escalas salariales y los convenios UTHGRA - AHT Nro. 362/03 (UTHGRA, 2023)

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Matriz de evaluación de factores externos EFE				
	Factores	Peso	Valor	Valor ponderado
Oportunidades				
1	Ciudad turística	0,09	4	0,36
2	Consumo de cerveza artesanal	0,09	4	0,36
3	Consumo de picadas	0,07	4	0,28
4	Tecnología disponible	0,07	3	0,21
5	Regulación laboral	0,05	2	0,1
6	Disponibilidad de proveedores	0,05	3	0,15
7	Redes sociales	0,08	3	0,24
Amenazas				
1	Política impositiva	0,07	2	0,14
2	Inflación	0,08	2	0,16
3	Pobreza e indigencia	0,09	1	0,09
4	Sub-ocupación	0,08	1	0,08
5	Trámites engorrosos de habilitación	0,05	2	0,1
6	Rivalidad con competidores actuales	0,09	3	0,27
7	Productos sustitutos	0,04	3	0,12
		1		2,66

El puntaje obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de 2,66 indica que, en general, Molle enfrenta un entorno externo con más oportunidades que amenazas. Este resultado es alentador, ya que sugiere que la empresa se encuentra en una posición favorable para aprovechar las condiciones del mercado y el entorno en el que opera. Las oportunidades identificadas, como la ubicación en una ciudad turística, el creciente consumo de cerveza artesanal y picadas, y el uso de tecnología disponible,

ofrecen un escenario propicio para el crecimiento. Sin embargo, también es esencial estar alerta a las amenazas, como la política impositiva y la rivalidad con competidores actuales. Molle puede utilizar esta evaluación para orientar su estrategia hacia la maximización de las oportunidades y la mitigación de las amenazas, lo que fortalecerá su posición en el mercado.

Micro entorno

Las 5 fuerzas de Porter

Rivalidad con los competidores actuales: FUERZA ALTA

La zona se caracteriza por contar con más de 10 establecimientos dedicados a la elaboración y venta de cerveza artesanal, algunos de los cuales ofrecen servicios de bar, mientras que otros se enfocan exclusivamente en la venta de cerveza con la posibilidad de recarga. Esta alta concentración de competidores indica una competencia intensa en el sector.

Los precios que manejan las cervecerías artesanales son considerados altos debido al contexto económico de la región, donde el costo de vida, incluyendo alquileres, es significativamente más elevado que en otras áreas. A pesar de ello, los competidores gozan de una sólida reputación en línea, con calificaciones que oscilan entre 4.1 y 4.7 en plataformas como Google, lo que indica una buena valoración por parte de los clientes.

La oferta gastronómica de las cervecerías también contribuye a la rivalidad entre competidores. Si bien ninguna se especializa exclusivamente en picadas, muchas de ellas incluyen alimentos de origen patagónico, como hamburguesas de cordero y picadas variadas, lo que amplía las opciones para los clientes y agrega un atractivo adicional a su experiencia.

En cuanto a la selección de cervezas, todas las cervecerías cuentan con diferentes canillas que ofrecen una variedad de cervezas artesanales, lo que implica que los clientes tienen múltiples opciones para satisfacer sus gustos y preferencias.

En resumen, la rivalidad entre competidores actuales en el mercado de cervecerías artesanales de San Carlos de Bariloche es alta. La gran cantidad de establecimientos, los precios competitivos y la reputación positiva que ostentan generan un ambiente desafiante en el que cada competidor busca destacar a través de su oferta gastronómica, selección de cervezas y la experiencia única que ofrecen a sus clientes.

 Amenaza de nuevos competidores: FUERZA BAJA

Existen diversas barreras que limitan la entrada de nuevos actores en el sector.

Capital inicial y costos de inversión: El establecimiento de una nueva cervecería artesanal requiere una inversión significativa en equipos de producción, infraestructura y materiales. Además, el costo de operar en una zona turística como Bariloche, con alquileres elevados y un mayor costo de vida, impone una barrera financiera considerable para nuevos competidores.

Conocimiento y experiencia cervecera: La elaboración de cerveza artesanal requiere de un conocimiento especializado y experiencia en la producción y fermentación de distintos estilos de cerveza. Los cerveceros establecidos en la región ya cuentan con esta experiencia, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores sin la misma trayectoria en el ámbito cervecero.

Reputación y lealtad de los clientes: Las cervecerías actuales en Bariloche ya han construido una reputación sólida y una base de clientes leales. Los clientes suelen valorar la calidad, variedad y experiencia proporcionada por las cervecerías establecidas, lo que crea una lealtad hacia estas marcas y dificulta que nuevos competidores ganen participación en el mercado.

Dificultades regulatorias y licencias: El establecimiento de un negocio de cervecería artesanal implica cumplir con regulaciones y obtener las licencias necesarias, lo que puede ser un proceso complejo y costoso. Las cervecerías ya establecidas han superado estas barreras, lo que les proporciona una ventaja competitiva frente a posibles nuevos competidores que enfrentarían estos desafíos regulatorios.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores en el mercado de cervecerías artesanales de San Carlos de Bariloche se considera baja debido a las barreras financieras, de conocimiento y experiencia, la lealtad de los clientes hacia las marcas establecidas y las dificultades regulatorias que limitarían la entrada de nuevos actores en el sector. Estas barreras proporcionan una ventaja competitiva a las cervecerías ya establecidas en la región y dificultan la aparición de nuevos competidores en el mercado local.

 Amenaza de productos sustitutos: FUERZA ALTA

Existen varias opciones y productos alternativos que los consumidores pueden elegir en lugar de consumir cerveza artesanal, lo que representa un desafío para las cervecerías

establecidas en la región. Algunos de los factores que contribuyen a esta alta amenaza son los siguientes:

Bebidas alcohólicas alternativas: Los consumidores pueden optar por diferentes bebidas alcohólicas como vinos, licores o bebidas espirituosas en lugar de cerveza artesanal. La amplia disponibilidad de bebidas alcohólicas en el mercado brinda opciones competitivas que pueden desviar la preferencia de los clientes hacia otros productos.

Cerveza industrial/comercial: Además de la cerveza artesanal, la cerveza industrial o comercial también representa una amenaza sustituta. Las cervecerías de gran escala ofrecen cervezas más accesibles en términos de precio y disponibilidad, lo que podría atraer a consumidores que buscan opciones más económicas o conocidas.

Bebidas no alcohólicas: Las bebidas no alcohólicas, como refrescos, aguas saborizadas, jugos y té, también pueden competir como sustitutos de la cerveza artesanal, especialmente entre aquellos que prefieren opciones sin alcohol o buscan variedad en sus elecciones de bebidas.

Cambios en las preferencias de consumo: Las tendencias de consumo pueden cambiar con el tiempo, y esto puede afectar la demanda de cerveza artesanal. Si los gustos y preferencias de los consumidores se inclinan hacia otros tipos de bebidas o estilos de cerveza, la demanda de cerveza artesanal podría disminuir.

Factores económicos: En períodos de desaceleración económica o incertidumbre financiera, los consumidores pueden optar por reducir gastos en entretenimiento y preferir bebidas más económicas, lo que afectaría la demanda de cerveza artesanal.

Ante esta alta amenaza de productos sustitutos, las cervecerías artesanales en San Carlos de Bariloche enfrentan el desafío de mantener su atractivo para los consumidores y diferenciarse a través de la calidad, variedad y autenticidad de sus productos, así como ofrecer experiencias únicas que fomenten la lealtad de los clientes y los mantengan regresando a sus establecimientos.

Poder de negociación de los proveedores: FUERZA MEDIA

El poder de negociación con los proveedores en el mercado de cervecerías artesanales y la elaboración de picadas en San Carlos de Bariloche puede variar dependiendo del tipo de proveedores y la situación del mercado. A continuación, se analizará cada uno de los grupos de proveedores:

Fabricantes de cerveza artesanal: Debido a la gran cantidad de fabricantes de cerveza artesanal en la región, el poder de negociación de estos proveedores puede ser moderado. La disponibilidad de múltiples proveedores de cerveza artesanal permite a los bares y cervecerías tener opciones y comparar precios, lo que puede presionar a los fabricantes para ofrecer condiciones más competitivas. Además, la calidad y reputación de los fabricantes también influyen en su poder de negociación. Aquellos con una buena reputación y una alta demanda de sus cervezas pueden tener un mayor poder para establecer condiciones y precios.

Proveedores de quesos y embutidos: El poder de negociación con los proveedores de quesos y embutidos puede variar según el tipo de proveedor. En el caso de distribuidoras más grandes, su poder de negociación podría ser más alto debido a su capacidad para ofrecer una amplia gama de productos y volúmenes de compra significativos. Sin embargo, los productores artesanales pueden tener un poder de negociación más limitado debido a su escala de producción más reducida. En este caso, la calidad y exclusividad de los productos pueden influir en su capacidad para establecer condiciones favorables.

En general, el poder de negociación con los proveedores puede estar influenciado por factores como la demanda de los productos, la competencia entre proveedores, la disponibilidad de alternativas y la reputación de los mismos. Es importante que "MOLLE" mantenga una relación sólida y colaborativa con sus proveedores, buscando establecer acuerdos mutuamente beneficiosos que les permitan mantener la calidad y autenticidad de su oferta gastronómica y cervezas artesanales. Al mantener una comunicación abierta y transparente con los proveedores, "MOLLE" podrá asegurar un suministro constante de productos de alta calidad y mantener la satisfacción de sus clientes.

Poder de negociación de los clientes: FUERZA ALTA

El poder de negociación de los clientes en el mercado de cervecerías artesanales en San Carlos de Bariloche es alto debido a la diversidad de clientes que incluye tanto a turistas como a personas locales.

Turistas: Los turistas que visitan San Carlos de Bariloche son una parte significativa de la clientela de las cervecerías artesanales. Dado que muchos turistas buscan experiencias auténticas y únicas durante su estadía, tienen la opción de elegir entre diferentes establecimientos para disfrutar de cervezas artesanales y picadas. El alto nivel de competencia entre las cervecerías en una zona turística puede aumentar el poder de

negociación de los turistas, ya que pueden comparar opciones y buscar las mejores ofertas y experiencias.

Personas locales: Los residentes locales también tienen un poder de negociación alto, ya que pueden elegir entre diferentes opciones para sus salidas y momentos de ocio. Si bien algunos locales pueden tener lealtad hacia ciertos bares o cervecerías, la competencia en el mercado les permite comparar precios, calidad de productos y experiencias ofrecidas. Las cervecerías deben estar atentas a satisfacer las necesidades y preferencias locales para mantener la fidelidad de esta clientela.

Además, dado que San Carlos de Bariloche es un destino turístico, la temporada alta y baja puede influir en el poder de negociación de los clientes. Durante la temporada alta, cuando hay una mayor afluencia de turistas, es probable que las cervecerías reciban una mayor demanda y, en consecuencia, el poder de negociación de los clientes aumente, ya que tienen más opciones y capacidad para elegir entre diferentes establecimientos.

Para mantener una ventaja competitiva en este entorno, "MOLLE" debe enfocarse en ofrecer un servicio al cliente excepcional, una experiencia auténtica y de calidad, y una oferta gastronómica y de cervezas artesanales que satisfaga tanto a los turistas como a los locales. Adaptar la oferta según la demanda y mantener precios competitivos puede ayudar a fortalecer la lealtad de los clientes y mantener una posición sólida en el mercado. La atención a las opiniones y sugerencias de los clientes también es fundamental para adaptarse a sus necesidades cambiantes y seguir siendo un destino preferido en San Carlos de Bariloche.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Calificación	Manush Centro		Lowther		Molle	
		Valor	Puntuación	Valor	Puntuación	Valor	Puntuación
1 Variedad y exclusividad de la oferta de cervezas artesanales.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
2 Innovación y creatividad en la presentación de picadas patagónicas.	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
3 Ubicación estratégica del bar en áreas turísticas o de alto tránsito.	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
4 Experiencia y conocimiento cervecero del equipo de producción.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
5 Reputación y calificaciones positivas en plataformas de reseñas en línea.	0,11	3	0,33	3	0,33	1	0,11
6 Eficiencia y rapidez en el servicio al cliente.	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33
7 Capacidad para ofrecer eventos temáticos y experiencias únicas.	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36
8 Relación valor-precio de los productos y servicios ofrecidos.	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
9 Estrategias de marketing y promoción efectivas.	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
10 Nivel de fidelización y retención de clientes.	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
	1		3,20		3,21		3,19

La matriz de perfil competitivo (MPC) revela que los tres competidores, Manush Centro, Lowther y Molle, muestran fortalezas en áreas específicas del mercado de cervecerías artesanales en San Carlos de Bariloche.

Manush Centro se destaca por su enfoque en la variedad y exclusividad de la oferta de cervezas artesanales, la ubicación estratégica del bar en áreas turísticas o de alto tránsito, y la experiencia y conocimiento cervecero del equipo de producción. Estas fortalezas le permiten posicionarse como una opción atractiva para los consumidores que buscan una amplia selección de cervezas únicas, un ambiente conveniente y una experiencia cervecera de calidad.

Lowther, por su parte, sobresale en la variedad y exclusividad de la oferta de cervezas artesanales, la innovación y creatividad en la presentación de picadas patagónicas, y la ubicación estratégica del bar en áreas turísticas o de alto tránsito. Estas características le otorgan una ventaja competitiva al ofrecer una experiencia gastronómica única y atractiva para los clientes, combinada con una selección diversa de cervezas artesanales.

Molle, se destaca por la variedad y exclusividad de la oferta de cervezas artesanales, la innovación y creatividad en la presentación de picadas patagónicas, y su capacidad para ofrecer eventos temáticos y experiencias únicas. Estas fortalezas permiten a Molle ofrecer una experiencia más completa y dinámica, con propuestas novedosas que atraen a clientes en busca de experiencias diferentes.

Para diferenciarse de sus competidores y destacarse en el mercado de cervecerías artesanales en San Carlos de Bariloche, "MOLLE" puede considerar implementar las siguientes estrategias:

Especialización en picadas patagónicas: "MOLLE" puede enfocarse en convertirse en la cervecería que ofrece la mejor selección de picadas patagónicas exclusivas. Podrían incorporar ingredientes auténticos y regionales en sus picadas, creando combinaciones únicas que reflejen la tradición culinaria patagónica.

Catas y maridajes: Organizar catas de cervezas artesanales en conjunto con maridajes de picadas patagónicas puede ser una estrategia para brindar una experiencia diferenciada y educativa a los clientes. Esto les permitiría apreciar la complejidad de los sabores y aromas de las cervezas, mientras disfrutaban de las combinaciones perfectas con las picadas.

Eventos temáticos: Organizar eventos temáticos especiales, como festivales de cervezas artesanales o noches culturales patagónicas, puede atraer a diferentes segmentos de clientes y generar un mayor interés en "MOLLE". Estos eventos pueden ser

una oportunidad para ofrecer cervezas y picadas exclusivas que estén alineadas con la temática del evento.

Ambiente y decoración: "MOLLE" puede diferenciarse mediante un ambiente y decoración distintiva que refleje la esencia de la cultura patagónica. La creación de un espacio acogedor y auténtico, con elementos tradicionales de la región, puede ofrecer una experiencia única que complemente la oferta de cervezas y picadas.

Programa de fidelización: Implementar un programa de fidelización que recompense a los clientes frecuentes con beneficios exclusivos, como descuentos especiales, eventos privados o acceso anticipado a nuevas cervezas y picadas, podría fomentar la retención de clientes y promover la lealtad a "MOLLE".

Participación en eventos locales: "MOLLE" puede involucrarse en eventos comunitarios o festivales locales para aumentar su visibilidad y conexión con la comunidad. Esto puede fortalecer su imagen como un negocio arraigado en la región y comprometido con su cultura y tradiciones.

La clave para el éxito de estas estrategias es comprender y satisfacer las preferencias y necesidades de los clientes en la región. Al enfocarse en ofrecer una experiencia auténtica, única y de alta calidad, "MOLLE" puede diferenciarse efectivamente del resto y consolidarse como un destino preferido en el mercado de cervecerías artesanales en San Carlos de Bariloche.

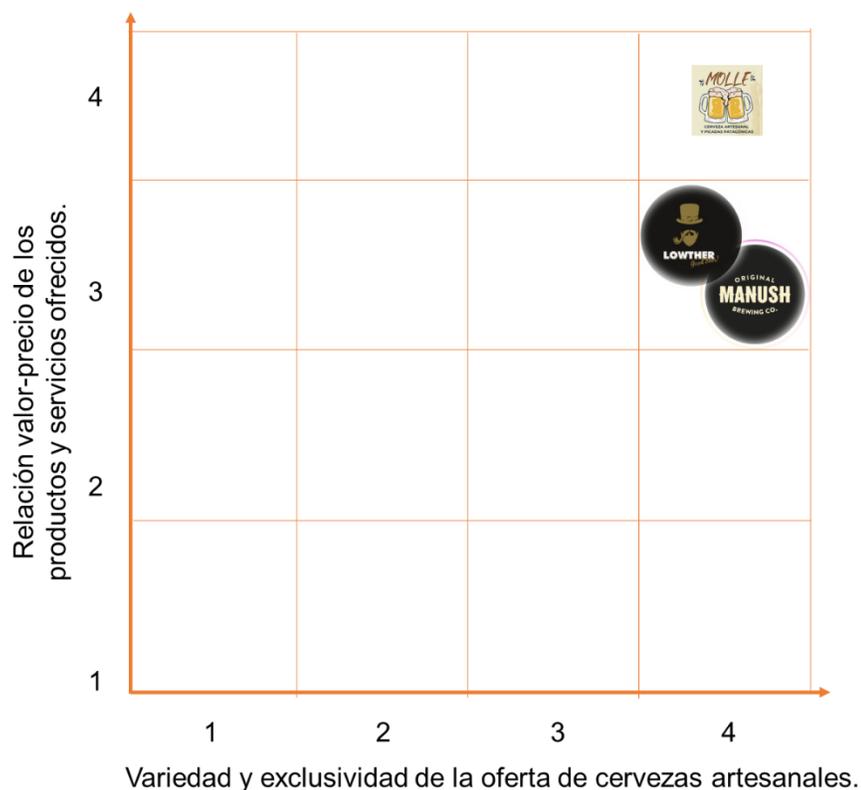


Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Matriz de evaluación de factores internos EFI				
	Factores	Peso	Valor	Valor ponderado
Fortalezas				
1	Variedad y exclusividad de la oferta de cervezas.	0,09	4	0,36
2	Innovación y creatividad en la presentación de picadas.	0,09	4	0,36
3	Ubicación estratégica	0,09	3	0,27
4	Experiencia y conocimiento en el rubro	0,08	3	0,24
5	Eficiencia y rapidez en el servicio al cliente.	0,09	3	0,27
6	Capacidad para ofrecer eventos temáticos.	0,05	4	0,2
7	Relación valor-precio de los productos y servicios.	0,08	4	0,32
Debilidades				
1	Calificaciones en plataformas en línea.	0,07	1	0,07
2	Falta de trayectoria.	0,09	1	0,09
3	Espacio físico limitado.	0,09	1	0,09
4	No se ofrecen comidas elaboradas.	0,07	2	0,14
5	Alto costo del alquiler.	0,06	2	0,12
6	No se posee experiencia contable.	0,02	2	0,04
7	Dependencia de los recursos humanos.	0,03	2	0,06
		1		2,63

El puntaje obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de 2,63 refleja una evaluación equilibrada de las fortalezas y debilidades internas de Molle. En este contexto, un puntaje por encima de 2,5 indica que, en general, la empresa posee más fortalezas que debilidades en su estructura interna. Sin embargo, es esencial destacar que las debilidades identificadas no deben pasarse por alto, ya que aún tienen un impacto significativo en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, Molle debe centrarse en aprovechar sus fortalezas, como la variedad de la oferta de cervezas y la innovación en las picadas, mientras trabaja activamente en abordar y mejorar las áreas identificadas como debilidades, como la falta de trayectoria y el espacio físico limitado. La puntuación de 2,63 proporciona una base sólida para la planificación estratégica y el crecimiento continuo de la empresa.

Matriz de grupos estratégicos



En este caso se comparan dos variables relevantes referentes al negocio, por un lado la relación de valor – precio y, por el otro la variedad y exclusividad de la oferta de cervezas artesanales. Se observa, teniendo en cuenta los resultados arrojados en la matriz de perfil competitivo, que los negocios comparados todos poseen variedad y exclusividad de cerveza artesanal, sin embargo, respecto al valor – precio de los servicios ofrecidos tanto Manush como Lowther se encuentran en menor posición respecto a Molle, y esto se basa principalmente en la propuesta de valor de dicha empresa.

FODA

Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1 Ciudad turística 2 Consumo de cerveza artesanal 3 Consumo de picadas 4 Tecnología disponible 5 Regulación laboral 6 Disponibilidad de proveedores 7 Redes sociales 	Fortalezas <ol style="list-style-type: none"> 1 Variedad y exclusividad de la oferta de cervezas. 2 Innovación y creatividad en la presentación de picadas. 3 Ubicación estratégica 4 Experiencia y conocimiento en el rubro 5 Eficiencia y rapidez en el servicio al cliente. 6 Capacidad para ofrecer eventos temáticos. 7 Relación valor-precio de los productos y servicios.
Amenazas <ol style="list-style-type: none"> 1 Política impositiva 2 Inflación 3 Pobreza e indigencia 4 Sub-ocupación 5 Trámites engorrosos de habilitación 6 Rivalidad con competidores actuales 7 Productos sustitutos 	Debilidades <ol style="list-style-type: none"> 1 Calificaciones en plataformas en línea. 2 Falta de trayectoria. 3 Espacio físico limitado. 4 No se ofrecen comidas elaboradas. 5 Alto costo del alquiler. 6 No se posee experiencia contable. 7 Dependencia de los recursos humanos.

Análisis Integral
 Estrategia OF: "Sábados Temáticos Cerveceros Patagónicos"

La estrategia "Sábados Temáticos Cerveceros Patagónicos" combina las oportunidades y fortalezas identificadas para "MOLLE" en su análisis FODA cruzado. Aprovechando el hecho de que San Carlos de Bariloche es una ciudad turística y existe un crecimiento en el consumo de cerveza artesanal, esta estrategia se enfoca en dos de las principales fortalezas de "MOLLE": la variedad y exclusividad de la oferta de cervezas y su capacidad para ofrecer eventos temáticos.

Descripción de la estrategia:

Creación de eventos temáticos: Cada sábado, "MOLLE" organizará eventos temáticos cerveceros patagónicos únicos y atractivos. Estos eventos estarán basados en distintas temáticas relacionadas con la cultura, tradiciones o ingredientes característicos de la región patagónica.

Variedad de cervezas y picadas: Durante los "Sábados Temáticos Cerveceros Patagónicos", "MOLLE" ofrecerá una selección especial de cervezas artesanales, incluyendo ediciones limitadas y cervezas inspiradas en la temática del evento. Asimismo, las picadas patagónicas se adaptarán a la temática, incorporando ingredientes auténticos y tradicionales de la región.

Experiencia única: Los "Sábados Temáticos Cerveceros Patagónicos" ofrecerán a los clientes una experiencia única y diferente cada semana. Los clientes podrán disfrutar de cervezas artesanales exclusivas, sabores locales y una atmósfera festiva que refleje la esencia de la cultura patagónica.

Promoción y difusión: "MOLLE" promocionará ampliamente los "Sábados Temáticos Cerveceros Patagónicos" a través de sus canales de comunicación, redes sociales y plataformas locales. La creación de expectativa y la divulgación de la temática de cada evento ayudarán a atraer a un público diverso y aumentar la asistencia.

Fidelización de clientes: La estrategia tiene como objetivo fidelizar a los clientes, generando un interés constante por asistir a los eventos semanales y disfrutar de la experiencia única que ofrece "MOLLE". Un programa de fidelización podría complementar esta estrategia, ofreciendo incentivos y beneficios exclusivos a los clientes frecuentes.

La implementación de la estrategia "Sábados Temáticos Cerveceros Patagónicos" permitirá a "MOLLE" diferenciarse en el mercado de cervecerías artesanales en San Carlos de Bariloche, atrayendo a turistas y locales interesados en experimentar la auténtica cultura cervecera patagónica. Al destacarse por su oferta de cervezas exclusivas y eventos temáticos, "MOLLE" se posicionará como un destino atractivo y único para aquellos que buscan vivir una experiencia cervecera y gastronómica distinta cada semana.

Estrategia OD: "Participa y Gana: Comparte tu Experiencia Molle"

La estrategia "Participa y Gana: Comparte tu Experiencia Molle" combina las oportunidades y debilidades identificadas en el análisis OD, centrándose en aprovechar la ciudad turística en la que se encuentra "MOLLE" y abordar las debilidades relacionadas con las calificaciones en plataformas en línea y la falta de trayectoria. Esta estrategia busca incentivar la participación de los clientes en la calificación y promoción de "MOLLE" a través de sorteos y experiencias gratificantes.

Descripción de la estrategia:

Programa de sorteos y premios: "MOLLE" implementará un programa de sorteos en el que los clientes que suban fotos o reseñas en plataformas en línea etiquetando a la cervecería participarán automáticamente en el sorteo de premios atractivos. Los premios podrían incluir picadas gratuitas para grupos de personas, degustaciones de cervezas especiales o descuentos exclusivos.

Fomentar la participación: El personal de "MOLLE" alentará activamente a los clientes a participar en el programa de sorteos, explicándoles cómo compartir su experiencia en línea puede beneficiarlos con la posibilidad de ganar premios y experiencias únicas.

Promoción en redes sociales: La cervecería promocionará el programa de sorteos en sus redes sociales y otros canales de comunicación. El uso de hashtags y campañas creativas para alentar a los clientes a etiquetar a "MOLLE" en sus publicaciones aumentará la visibilidad en línea y la participación.

Monitoreo y respuesta: "MOLLE" estará atento a las calificaciones y reseñas en plataformas en línea, respondiendo de manera proactiva a los comentarios y agradeciendo a los clientes por su participación en el programa de sorteos. Esto fomentará una mayor interacción y fortalecerá la relación con los clientes.

Generar contenido compartible: "MOLLE" creará contenido visual atractivo y compartible para alentar a los clientes a compartir sus experiencias en línea. Esto podría incluir fotos y videos de eventos temáticos, catas de cervezas y picadas patagónicas únicas, que reflejen la autenticidad y el ambiente festivo de la cervecería.

La estrategia "Participa y Gana: Comparte tu Experiencia Molle" tiene como objetivo abordar las debilidades de calificaciones en línea y falta de trayectoria, incentivando la participación activa de los clientes y generando una mayor visibilidad en plataformas digitales. Al brindar premios atractivos y gratificantes, "MOLLE" podrá mejorar su presencia en línea, generar más interacciones con los clientes y atraer a nuevos visitantes interesados en participar en esta experiencia única de cervecería en una ciudad turística como San Carlos de Bariloche.

Estrategia AF: "Picadas Patagónicas en el Corazón de Bariloche"

La estrategia "Picadas Patagónicas en el Corazón de Bariloche" combina las amenazas y fortalezas identificadas en el análisis AF, centrándose en resaltar la especialización de "MOLLE" en picadas patagónicas y su ubicación estratégica en el centro de la ciudad. Esta estrategia busca diferenciar a "MOLLE" de sus competidores al ofrecer una experiencia única de picadas patagónicas en un lugar de fácil acceso para los turistas y locales.

Descripción de la estrategia:

Especialización en picadas patagónicas: "MOLLE" se posicionará como la única cervecería en San Carlos de Bariloche que ofrece una amplia variedad de picadas patagónicas auténticas y exclusivas. La cervecería destacará ingredientes y sabores tradicionales de la región en sus picadas, lo que creará una experiencia gastronómica única para los clientes.

Variedad de precios y ofrecimientos: Conscientes de la rivalidad con competidores actuales y la presencia de productos sustitutos, "MOLLE" ofrecerá una variedad de opciones de picadas patagónicas que se adapten a diferentes presupuestos y preferencias. Habrá picadas para grupos grandes o pequeños, opciones gourmet y opciones más accesibles, lo que permitirá atraer a un amplio espectro de clientes.

Ubicación estratégica: "MOLLE" aprovechará su ubicación en el corazón de Bariloche, en un área central y de alto tránsito tanto para turistas como para locales. Esta ubicación facilitará el acceso a la cervecería, lo que atraerá a clientes que busquen una experiencia gastronómica y cervecera auténtica en el corazón de la ciudad.

Promoción de la experiencia patagónica: La cervecería resaltará su enfoque en la cultura patagónica, no solo a través de las picadas, sino también en el ambiente y decoración del lugar. "MOLLE" buscará crear un ambiente acogedor y auténtico que refleje la esencia de la región, ofreciendo una experiencia inmersiva a sus clientes.

Colaboraciones y eventos temáticos: "MOLLE" podría establecer colaboraciones con productores locales de quesos, embutidos y otros ingredientes patagónicos, lo que permitirá fortalecer la autenticidad de sus picadas. Además, la cervecería organizará eventos temáticos ocasionales que destaquen la gastronomía patagónica y la cultura cervecera, generando un mayor interés y atrayendo nuevos clientes.

La estrategia "Picadas Patagónicas en el Corazón de Bariloche" permitirá a "MOLLE" posicionarse como una opción única y atractiva para aquellos que buscan una experiencia auténtica de picadas patagónicas en una ubicación privilegiada. Al ofrecer una variedad de opciones y precios en un ambiente auténtico y especializado, la cervecería podrá diferenciarse de sus competidores y enfrentar la amenaza de productos sustitutos, atrayendo a una base de clientes leales y nuevos visitantes interesados en probar lo mejor de la cultura patagónica en San Carlos de Bariloche.

 Estrategia AD: "Happy Hour 2x1: Aprovecha y Disfruta"

La estrategia "Happy Hour 2x1: Aprovecha y Disfruta" combina las amenazas y debilidades identificadas en el análisis AD, centrándose en enfrentar la inflación y la rivalidad con competidores actuales, así como en aprovechar al máximo el espacio físico limitado y el alto costo del alquiler. Esta estrategia busca optimizar las horas de menor concurrencia y dar un impulso a las cervezas con menor consumo mediante un atractivo Happy Hour diario.

Descripción de la estrategia:

Happy Hour diario: "MOLLE" implementará un Happy Hour todos los días de 18 a 20 horas, con una promoción de 2x1 en cervezas seleccionadas. Esta oferta incentivará a los clientes a visitar la cervecería en horas de menor afluencia y disfrutar de una oferta especial en sus cervezas favoritas.

Aprovechamiento de cervezas con menos consumo: Durante el Happy Hour, "MOLLE" incluirá cervezas con menor consumo o salida en la promoción 2x1. Esto permitirá darles visibilidad y generar demanda para estas cervezas, optimizando el inventario y reduciendo costos asociados a productos de baja rotación.

Atracción de nuevos clientes: La promoción de 2x1 en cervezas seleccionadas durante el Happy Hour será una manera efectiva de atraer nuevos clientes y generar mayor interés en la cervecería. La oferta especial animará a las personas a probar diferentes cervezas y experimentar la variedad de la oferta de "MOLLE".

Optimización del espacio y costos: Al focalizar las horas de menor concurrencia para el Happy Hour, "MOLLE" podrá aprovechar al máximo el espacio físico limitado, brindando una experiencia agradable y sin aglomeraciones a sus clientes. Además, al aumentar las ventas durante este horario, se contribuirá a aminorar los costos del alquiler, ayudando a mejorar la rentabilidad del negocio.

Promoción y comunicación: "MOLLE" promocionará el Happy Hour 2x1 a través de sus redes sociales, sitio web y otros canales de comunicación. La creación de contenido atractivo y la divulgación de la promoción ayudarán a generar expectativa y atraer a más clientes durante estas horas clave.

La estrategia "Happy Hour 2x1: Aprovecha y Disfruta" permitirá a "MOLLE" enfrentar las amenazas y debilidades identificadas, aumentando las ventas durante horas de menor concurrencia y optimizando el uso del espacio físico. Al ofrecer una promoción atractiva y

generar interés en nuevas cervezas, la cervecería podrá mejorar su competitividad en el mercado de cervecerías artesanales en San Carlos de Bariloche, a la vez que brinda una experiencia única y accesible para sus clientes.

Objetivos

Corto Plazo (Año 1)

- 🏆 Alcanzar un Volumen de Ventas Anuales de al menos \$ 60.000.000. Este objetivo es Específico, ya que establece una cifra concreta para las ventas. Es Medible, ya que se puede cuantificar en términos de ingresos. Es Alcanzable, dado que se basa en la demanda potencial y la estrategia de marketing. Es Relevante, ya que garantiza la viabilidad financiera del negocio en su primer año. Está definido en un Tiempo, es decir, en el primer año de operaciones.
- 🏆 Obtener una Calificación Promedio de 4 Estrellas o más en Plataformas de Reseñas en Línea: Este objetivo es Específico, ya que se centra en la calidad percibida por los clientes. Es Medible, ya que se puede evaluar mediante reseñas y calificaciones. Es Alcanzable, a través de la entrega de experiencias excepcionales al cliente. Es Relevante, ya que una buena reputación en línea puede atraer a más clientes. Está definido en un Tiempo, en el primer año de operaciones.

Mediano plazo (Año 2)

- 🏆 Incrementar las Ventas Anuales en un 10% en Comparación con el año anterior, Este objetivo es Específico, ya que se enfoca en un aumento específico en las ventas. Es Medible, ya que establece claramente un aumento del 10%. Es Alcanzable considerando el crecimiento progresivo del negocio. Es Relevante, ya que impulsa el desarrollo sostenible. Además, está definido en un Tiempo, en el segundo año de operaciones.
- 🏆 Expandir el Menú Agregando al Menos 5 Nuevos Platos de Comidas Completas a la Oferta: Este objetivo es Específico, ya que se centra en la diversificación del menú. Es Medible, ya que se pueden contar los nuevos platos agregados. Es Alcanzable, ya que se basa en la capacidad de innovación de Molle. Es Relevante, ya que puede atraer a clientes que buscan opciones de comida más completas. Está definido en un Tiempo, en el segundo año de operaciones

Largo Plazo (Tercer año)

- 🍺 Incrementar las Ventas en un 15% en Comparación con el Año Anterior: Este objetivo es Específico, ya que se enfoca en aumentar las ventas. Es Medible, ya que se puede rastrear el aumento del 15% en las ventas. Es Alcanzable, considerando la trayectoria y la clientela existente. Es Relevante, ya que impulsa el crecimiento del negocio. Está definido en un Tiempo, en el tercer año de operaciones.
- 🍺 Expandir la Oferta con Opciones Saludables: Este objetivo es Específico, ya que se centra en la ampliación de la oferta de productos. Es Medible, ya que se pueden introducir nuevas opciones saludables en el menú. Es Alcanzable, considerando la capacidad de innovación del negocio. Es Relevante, ya que se adapta a las tendencias de salud del mercado. Está definido en un Tiempo, en el tercer año de operaciones.

Mercado objetivo

Investigación exploratoria

🍺 La cerveza artesanal

Debido a sus propiedades organolépticas, más complejas, a sus distintos estilos y a su intensidad, la cerveza artesanal ha conseguido acercarse a un target más adulto. La proporción de consumidores craft entre consumidores de cerveza convencional alcanza el 38 %, representando un 15 % en el total de la población, concentrada en el segmento de edad comprendido entre los 25 y los 44 años (62 %), una tendencia que también se refleja en la tipología de consumo, mucho más pausada, asociada a la degustación, a momentos de calidad entre amigos y a una forma de beber más madura.

Según el estudio de la empresa de Investigación de mercados Punto de Fuga, la entrada de productos artesanales ha permitido atraer a un público que hasta ahora no era consumidor habitual de cerveza. Para el 69 % de los encuestados, el sabor es la principal motivación a la hora de elegir una cerveza artesanal, seguido de la calidad (49 %) y la naturalidad (43 %). Cualidades como la pequeña producción (35 %) o los vínculos locales (26 %) han dejado de tener peso y ya no son un factor tan decisivo como hace unos años., El consumidor tipo es mayoritariamente masculino (59 %), aunque con un alto porcentaje femenino (el 41 %). Las mujeres han descubierto la cerveza artesanal más tarde, pero

entran con más intensidad, atraídas por la variedad, el descubrimiento y los nuevos estilos: el 31% de las mujeres encuestadas declara tomar este tipo de cerveza al menos una vez a la semana, frente al 19% de los hombres.

Por edades, también se distinguen dos perfiles principales: los que se inician en el mundo craft y que eligen la cerveza artesanal como un plan alternativo —de 25 a 34 años—, y los que deciden que es una bebida que encaja más con su momento vital y con la calidad que buscan, generalmente entre los 35y 44 años.

Por volumen, tres cuartas partes de la cerveza artesanal se bebe durante el fin de semana y seis de cada diez fuera del hogar y, aunque el momento cena o precena es el favorito a lo largo de la semana, de viernes a domingo emergen más ocasiones craft a lo largo del día. De hecho, hasta un 45 % de los consumidores la eligen, por ejemplo, como mejor opción a mediodía.

En cuanto al lugar de consumo, aunque principalmente se consume en bares y cervecerías —nombrados por más del 60 %—, los locales y restaurantes modernos representan una nueva alternativa hasta para un 50 %, seguidos de los restaurantes (31 %), las tiendas especializadas (28 %) o los pubs (21 %). (Diario de gastronomía, 2019)

Las picadas

La picada es una de las comidas más populares de la gastronomía argentina. La combinación de fiambres y quesos cortados en pequeñas piezas se complementa con otras comidas bajo una sola regla: deben tener el tamaño de un bocado. El ritual invita a degustar exquisiteces típicas de diferentes regiones del país, compartiendo el momento con amigos y familia.

La picada no respeta una receta estricta, puede estar compuesta de productos acorde a los gustos de los comensales. Lo mismo sucede en los comercios gastronómicos, el plato se adapta a la propuesta culinaria del lugar. El formato más simple puede llevar hasta cuatro o cinco ingredientes, mientras que los más abundantes, califican como un almuerzo o cena. Más allá del tamaño, hay alimentos que son considerados clásicos y no pueden faltar en ninguna picada: queso, salame, jamón cocido, palitos o maní salado y aceitunas. A ellos se les puede sumar la mortadela, el jamón crudo, berenjenas al escabeche, variedades de quesos y embutidos. También hay lugar para platos calientes como la tortilla, albóndigas o salchichas de tipo alemán.

Con el paso del tiempo, el paladar de los argentinos evolucionó y así la variedad de ingredientes se amplió. En la actualidad las tradiciones culinarias alrededor de este mix de ingredientes dieron lugar a nuevas combinaciones, que serían impensadas para quienes comenzaron con esta tradición un siglo atrás. Las presentaciones del nuevo milenio les abren las puertas a ingredientes mexicanos, como los nachos con guacamole o, debido a la gran influencia árabe en el país, el hummus y el tabule. La originalidad gana terreno en el ya no tan tradicional mundo de las picadas.

Entre las variedades más habituales se destacan la picada clásica: con quesos y fiambres cortados en forma de cubo con rodajas de pan francés; la árabe: con hummus, tabule, fatay, niños envueltos y pan de pita; y la que lleva frutos de mar: con camarones y mariscos (cornalitos, rabas, langostinos y mejillones) y alguna salsa que realce su sabor. (Crónica, 2021)

Investigación de mercado

El propósito de esta encuesta es recopilar información sobre los hábitos de consumo y las preferencias relacionadas con la cerveza artesanal entre personas mayores de 18 años. Se busca entender las motivaciones detrás del consumo de cerveza artesanal, conocer las especialidades más apreciadas, evaluar la disposición a acompañarla con picadas especiales e innovadoras, y explorar el interés en ofertas como Happy Hour y eventos temáticos en una cervecería artesanal. Además, se desea obtener datos sobre el gasto promedio en este tipo de establecimientos y la elección de compañía y medios de pago utilizados. Se realizó un total de 72 encuestas y los detalles se encuentran en el anexo.

La encuesta realizada proporciona una visión valiosa y detallada de las preferencias y comportamientos de los posibles clientes en relación con la cerveza artesanal y las experiencias en una cervecería. A partir de los resultados, se pueden extraer conclusiones clave que ayudarán a guiar la estrategia de "MOLLE" en su negocio de cerveza artesanal y picadas patagónicas:

1. **Demanda y Atracción del Producto:** Existe un interés considerable en la cerveza artesanal, tanto en su consumo habitual como ocasional. La calidad y autenticidad en el proceso de elaboración, así como la variedad de sabores y estilos, son factores que atraen a los consumidores hacia esta experiencia.
2. **Experiencia Social:** La cervecería artesanal se percibe como un espacio social donde la mayoría de los encuestados preferiría asistir con amigos y parejas. La

- posibilidad de eventos temáticos y degustaciones diferentes durante los sábados es particularmente atractiva, lo que resalta la importancia de crear una experiencia que fomente la interacción y el entretenimiento.
3. **Diversificación de Oferta:** La combinación de cerveza artesanal con picadas especiales e innovadoras es bien recibida. Elementos como quesos artesanales y embutidos regionales son aspectos populares de las picadas. La inclusión de opciones variadas puede aumentar la satisfacción del cliente.
 4. **Precio y Gasto Mensual:** Los encuestados muestran sensibilidad al precio, con una preferencia por rangos moderados. La mayoría consideraría gastar entre \$10000 y \$20000 mensuales en cerveza y picadas en una cervecería.
 5. **Medios de Pago y Redes Sociales:** Las tarjetas de débito y efectivo son los medios de pago predominantes, y la plataforma de redes sociales más utilizada es Instagram. Estos son canales clave para la promoción y el servicio al cliente.
 6. **Oportunidades de Diferenciación:** Estrategias como el Happy Hour de 2x1 en cerveza y la organización de eventos temáticos los sábados tienen el potencial de atraer y retener a los clientes. La promoción de la exclusividad y la diversidad de la oferta de cervezas artesanales y picadas patagónicas puede ser un diferenciador clave en un mercado competitivo.
 7. **Feedback y Participación:** La participación activa en la encuesta demuestra el interés y la disposición de los encuestados a involucrarse en la oferta y actividades de la cervecería. Esto sugiere una base de clientes potenciales comprometidos.

En conjunto, los resultados de la encuesta proporcionan información vital para diseñar una estrategia sólida y centrada en el cliente para "MOLLE". Al enfocarse en la calidad de la experiencia, la variedad de opciones y la interacción social, la cervecería tiene la oportunidad de establecerse como un destino preferido para los amantes de la cerveza artesanal y las picadas patagónicas en San Carlos de Bariloche.

Cliente potencial

Segmentación de Mercado para "MOLLE"

Segmentación Geográfica:

-  Ciudad Turística de San Carlos de Bariloche, Argentina.
-  Residentes locales y turistas que visitan la zona.

Segmentación Demográfica:

- 👤 Edad: 26 a 45 años.
- 👤 Género: Hombres y mujeres.
- 👤 Nivel socioeconómico: Medio a medio alto.
- 👤 Estado civil: Solteros, parejas y familias.
- 👤 Ocupación: Profesionales, empleados y estudiantes.

Segmentación Psicográfica:

- 👤 Estilo de vida activo y social.
- 👤 Intereses en la gastronomía, cerveza artesanal y experiencias únicas.
- 👤 Valoran la autenticidad, la calidad y la innovación.
- 👤 Gusto por explorar y descubrir nuevos sabores y experiencias.

Segmentación Motivacional:

- 👤 Buscan momentos de relajación y diversión.
- 👤 Deseo de compartir experiencias con amigos, parejas o compañeros.
- 👤 Interés en respaldar a productores locales y pequeñas cervecerías.
- 👤 Motivados por la oportunidad de probar picadas patagónicas auténticas.

Segmentación de Comportamiento:

- 👤 Consumidores habituales de cerveza artesanal o dispuestos a probarla.
- 👤 Participan en eventos sociales y actividades de entretenimiento.
- 👤 Prefieren experiencias culinarias únicas y auténticas.
- 👤 Sensibles al precio pero dispuestos a invertir en experiencias de calidad.

El cliente potencial de "MOLLE" es un individuo de entre 26 y 45 años, tanto residente local como turista en San Carlos de Bariloche, Argentina. Este cliente valora la autenticidad, la calidad y la innovación en la cerveza artesanal y busca momentos de relajación y diversión. Está interesado en experiencias culinarias únicas, dispuesto a explorar sabores y respaldar productos locales. Participa en actividades sociales, busca entretenimiento y disfruta compartiendo momentos con amigos, parejas o compañeros.

Demanda potencial

La fórmula $Q = n \times q \times p$ se utiliza para calcular la demanda potencial total en un mercado.

Q: Demanda potencial total en el mercado.

n: Número total de personas en el mercado que cumplen con el perfil de cliente potencial.

q: Frecuencia promedio de consumo o compra por persona durante un período de tiempo (por ejemplo, un mes).

p: Precio promedio por unidad del producto o servicio.

Según los datos del Indec, en Bariloche residen 129.000 personas de las cuales 39.954 se encuentran en el rango de entre 25 a 44 años. Si se considera que el 60,8% está por encima de la línea de pobreza, resulta en 24.292 individuos. Estos individuos son residentes permanentes de la ciudad por lo que puede calcularse una demanda potencial anual. Se restará el porcentaje que contempla la encuesta que no consume cerveza.

Si se tiene en cuenta la afluencia turística y se tomara el mismo porcentaje etario, tendríamos que de 1.200.000 turistas, 360.000 de ellos se encontrarían incluidos. Al ser visitantes ocasionales puede considerarse una visita a MOLLE durante su estadía.

La frecuencia de compra también de debe separar ya que los residentes pueden acudir frecuentemente, mientras que el turista sólo lo hará una vez.

El precio promedio se tendrá en cuenta el resultado de la encuesta.

Cálculo de demanda potencial total residentes:

$$n = 24.292 \times 93,1\% = 22.615,85$$

$$q = 12 \text{ meses}$$

$$p = \$11.410 \text{ (cálculo explicado en anexos)}$$

$$Q = 22.615,85 \times 12 \times \$11.410$$

$$Q = \$3.096.562.182$$

Cálculo de demanda potencial total turistas:

$$n = 360.000 \times 93,1\% = 335.160$$

$$q = 1 \text{ vez}$$

$$p = \$11.410$$

$$Q = 335.160 \times 1 \times \$11.410$$

Q= \$3.824.175.600

Como se observa se calcula la demanda potencial total, por lo que MOLLE deberá analizar qué porcentaje de ese total puede abarcar, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades.

Sumando ambos cálculos se obtiene que:

Demanda Potencial Total Residentes	Demanda Potencial Total Turistas
\$3.096.562.182	\$3.824.175.600
\$6.920.737.782	
1% MOLLE	\$69.207.378

Desarrollo del nuevo negocio

Producto

"MOLLE" - Cerveza Artesanal y Picadas Patagónicas

1. Nivel Central - Beneficio Básico:

En el nivel central, "MOLLE" ofrece el beneficio básico de satisfacer la necesidad de disfrutar de experiencias culinarias y cerveceras únicas. Los clientes podrán degustar cerveza artesanal de alta calidad junto con una variedad de picadas patagónicas auténticas y creativas. Este nivel se centra en la esencia misma del producto, que es la satisfacción del paladar y la búsqueda de momentos agradables en un entorno acogedor.

2. Nivel Real - Producto Táctico:

En el nivel real, "MOLLE" ofrece una amplia gama de cervezas artesanales, cada una con su perfil de sabor distintivo, elaboradas con maestría por expertos cerveceros. Las cervezas incluirán variedades populares como Pale Ale, IPA, Stout, Porter, Lager, Trigo/Witbier, y APA, entre otras. Estas cervezas se servirán en jarras o pintas, permitiendo a los clientes disfrutar de diferentes estilos y sabores.

En cuanto a las picadas patagónicas, "MOLLE" ofrecerá una selección cuidadosamente curada de quesos artesanales, embutidos y fiambres de la región, frutos secos, frutas frescas, panes y crackers gourmet, así como una variedad de salsas y dips

para complementar la experiencia. Estas picadas estarán diseñadas para resaltar los sabores auténticos y únicos de la Patagonia.

3. Nivel Aumentado - Producto Mejorado:

"MOLLE" agrega un nivel aumentado al producto al proporcionar experiencias adicionales que enriquecen la visita de los clientes. Esto incluye eventos temáticos regulares, degustaciones guiadas de cerveza y picadas, así como la oportunidad de participar en sorteos y promociones especiales. Además, la posibilidad de reservar mesas y áreas para celebrar ocasiones especiales o reuniones con amigos agrega un valor adicional a la experiencia.

4. Nivel Potencial - Producto Potencial:

El nivel potencial se centra en las innovaciones futuras que "MOLLE" podría explorar para seguir cautivando a su audiencia. Esto podría involucrar la colaboración con cervecerías locales para crear ediciones limitadas de cervezas, la introducción de opciones de maridaje de cerveza y comida específicas, y la expansión de la oferta de productos para incluir productos artesanales relacionados, como accesorios cervenceros y productos locales de la Patagonia.

En resumen, "MOLLE" ofrece un producto que va más allá de simplemente cerveza artesanal y picadas patagónicas. Se enfoca en la creación de experiencias gastronómicas auténticas y memorables para un público que valora la calidad, la autenticidad y la diversidad de sabores. Desde una selección diversa de cervezas artesanales hasta picadas únicas y eventos temáticos, "MOLLE" se esfuerza por ofrecer un producto completo que satisfaga las necesidades y deseos de sus clientes.

Precio

Estrategia de Precios para "MOLLE"

1. Segmentación de Precios:

"MOLLE" implementará una estrategia de precios basada en la segmentación para satisfacer las diferentes preferencias y capacidades económicas de sus clientes potenciales. Los precios variarán en función de las opciones de cerveza y picadas elegidas, ofreciendo a los clientes la flexibilidad de adaptar su experiencia según sus presupuestos individuales.

2. Cervezas Artesanales:

Las cervezas artesanales se ofrecerán a precios competitivos en línea con los estándares del mercado local de cerveza artesanal en San Carlos de Bariloche. Los precios se determinarán según el tipo de cerveza y su complejidad de producción, pero en general, se establecerán de manera que reflejen la calidad y autenticidad de las cervezas, al tiempo que mantienen una relación valor-precio atractiva.

3. Picadas Patagónicas:

Los precios de las picadas patagónicas se estructurarán considerando la variedad y calidad de los ingredientes utilizados. Elementos como quesos artesanales, embutidos regionales y otros ingredientes auténticos contribuirán al valor percibido de las picadas. "MOLLE" ofrecerá diferentes tamaños y combinaciones de picadas para adaptarse a diferentes grupos y ocasiones, con precios que varían en consecuencia.

4. Eventos y Experiencias:

Para eventos temáticos, degustaciones y experiencias especiales, "MOLLE" establecerá precios acordes con la propuesta de valor única que ofrecen. Estos precios podrían incluir el costo de la entrada, así como cualquier servicio adicional o elemento temático asociado con el evento.

5. Promociones y Descuentos:

Como parte de su estrategia de marketing, "MOLLE" implementará promociones y descuentos periódicos, como happy hours y ofertas especiales en cerveza o picadas seleccionadas. Estas promociones estarán diseñadas para atraer a diferentes segmentos de clientes y aumentar la afluencia durante ciertos períodos.

En resumen, la estrategia de precios de "MOLLE" se basará en una segmentación cuidadosa, considerando tanto la calidad y autenticidad de las ofertas como las preferencias y expectativas de los clientes. Los precios se establecerán para reflejar el valor de las cervezas artesanales y picadas patagónicas, al tiempo que se adaptan a las distintas situaciones y experiencias que "MOLLE" ofrece a su diversa audiencia.

Plaza

Distribución y Ubicación para "MOLLE"

1. Ubicación Estratégica:

La ubicación de "MOLLE" es un componente fundamental de su estrategia de distribución. Dado que se encuentra en San Carlos de Bariloche, un destino turístico muy popular en Argentina, la cervecería se ubicará en una zona céntrica y de alto tránsito. La elección de una ubicación estratégica en el corazón de la ciudad permitirá a "MOLLE" atraer tanto a turistas como a residentes locales, maximizando su visibilidad y accesibilidad.

2. Ambiente Atractivo:

La cervecería "MOLLE" se esforzará por crear un ambiente atractivo y acogedor que invite a los clientes a disfrutar de la experiencia completa. El diseño interior reflejará la autenticidad y calidez de la región patagónica, mientras que la disposición de las mesas y áreas de estar garantizará un espacio cómodo para socializar y relajarse.

3. Canales de Distribución:

Los canales de distribución para "MOLLE" incluirán la venta directa en el lugar, es decir, en la cervecería misma. Los clientes podrán visitar el establecimiento para disfrutar de las cervezas artesanales y picadas patagónicas en persona. Además, "MOLLE" también podría explorar la posibilidad de ofrecer servicios de entrega a domicilio, especialmente para eventos especiales o pedidos más grandes.

4. Experiencia Multicanal:

"MOLLE" establecerá una presencia en línea a través de un sitio web y redes sociales, donde los clientes podrán obtener información sobre el menú, eventos, promociones y reservas. Esta presencia en línea complementará la experiencia en el lugar y permitirá a los clientes interactuar con la marca antes de su visita.

5. Colaboraciones y Alianzas:

Para expandir aún más su alcance, "MOLLE" podría considerar colaboraciones con hoteles, agencias de viajes y otros negocios locales. Estas alianzas estratégicas podrían ofrecer beneficios mutuos al atraer a más clientes hacia la cervecería y ofrecer a los visitantes una experiencia completa en San Carlos de Bariloche.

En resumen, la estrategia de plaza para "MOLLE" se centra en la ubicación estratégica en una zona de alto tránsito en San Carlos de Bariloche, brindando un ambiente atractivo y cómodo para los clientes. Además, la presencia en línea y la posibilidad de

colaboraciones y alianzas estratégicas contribuirán a ampliar la visibilidad y el alcance de la cervecería.

Promoción

Estrategia de Comunicación y Promoción para "MOLLE"

1. Identidad Visual y Marca:

"MOLLE" desarrollará una identidad visual distintiva que refleje la esencia de la marca y su enfoque en la cerveza artesanal y picadas patagónicas. El logotipo con las jarras chocando y los elementos patagónicos se utilizará en todos los materiales de marketing, creando una imagen reconocible y memorable.

2. Redes Sociales y Sitio Web:

"MOLLE" establecerá una sólida presencia en línea a través de redes sociales como Instagram y Facebook, donde compartirá fotos de sus productos, anunciará eventos, promociones y noticias relevantes. Además, el sitio web proporcionará información detallada sobre el menú, eventos, reservas y contacto.

3. Estrategia de Contenido:

El contenido en línea se centrará en resaltar la autenticidad y la calidad de las cervezas artesanales y picadas patagónicas, compartiendo historias detrás de los productos y el proceso de elaboración. También se mostrarán fotos y videos de eventos temáticos, degustaciones y momentos especiales en la cervecería.

4. Promociones Especiales:

"MOLLE" implementará promociones especiales, como happy hours, descuentos en picadas y ofertas de cerveza en días y horas selectas. Además, se podría considerar una promoción de bienvenida para los nuevos clientes, brindándoles un incentivo para probar la experiencia completa de "MOLLE".

5. Colaboraciones y Eventos Temáticos:

La cervecería organizará eventos temáticos y colaboraciones con cervecerías locales o proveedores de ingredientes, promocionándolos a través de sus canales de comunicación. Estos eventos únicos atraerán a un público interesado en experiencias culinarias y cerveceras innovadoras.

6. Programa de Fidelización:

"MOLLE" podría implementar un programa de fidelización que recompense a los clientes frecuentes con beneficios especiales, como descuentos exclusivos, acceso a eventos VIP y regalos personalizados. Esto incentivará la repetición de visitas y la construcción de relaciones sólidas con los clientes.

7. Relaciones Públicas y Colaboraciones:

Colaboraciones con medios locales, blogs de alimentos y bebidas, y plataformas de reseñas ayudarán a "MOLLE" a generar cobertura mediática y aumentar la visibilidad. Además, la cervecería podría participar en festivales de cerveza locales o eventos culinarios para ampliar su alcance.

En resumen, la estrategia de promoción de "MOLLE" se basa en la creación de una identidad visual distintiva, una presencia activa en línea, promociones atractivas, eventos temáticos y un enfoque en la construcción de relaciones sólidas con los clientes. La comunicación efectiva y la promoción constante serán fundamentales para atraer y mantener a la audiencia interesada en las experiencias únicas que ofrece la cervecería.

Producción y operaciones

Recursos tangibles

Materia Prima:

Variedad de cervezas artesanales de proveedores locales y regionales.

Variedad de bebidas sin alcohol.

Quesos artesanales, embutidos y fiambres de la región para las picadas.

Frutos secos, frutas frescas y otros ingredientes para las picadas.

Muebles y Útiles:

Mesas tambor

Banquetas para crear un ambiente acogedor.

Sillones para ofrecer opciones de relajación.

Mesas ratonas.

Barra con taburetes para aquellos que prefieren sentarse en el mostrador.

Estantes y vitrinas para exhibir cervezas y productos.

Mesas de trabajo en la cocina para la preparación de picadas.

 Instalaciones:

Iluminación ambiental y focal para crear un ambiente acogedor.

Decoración que refleje la temática patagónica y la marca de "MOLLE".

Espacio adaptado para eventos temáticos y degustaciones.

 Equipos de Computación y Tecnología:

Computadoras o tabletas para gestionar pedidos y realizar transacciones.

Sistema de punto de venta (POS) para registrar ventas y gestionar inventario.

Teléfonos celulares para comunicación interna y atención a clientes.

Impresora para imprimir tickets y recibos de ventas.

Conexión a internet estable para operaciones en línea y promoción en redes sociales.

 Maquinarias de Cocina:

Horno eléctrico para cocinar panes y alimentos de las picadas.

Mesa de trabajo para la preparación de picadas.

Cuchillos y utensilios de cocina para cortar y armar las picadas.

Platos, bandejas y recipientes para presentación de las picadas.

Elementos de cocina básicos como tablas de cortar, pinzas y cucharas.

Microondas.

Heladera para conservación de productos y heladera para bebidas.

Frízer para conservación de panes.

Chopera de varias canillas.

 Remodelación y Decoración:

Renovación y decoración del local para reflejar la imagen de "MOLLE".

Adquisición de elementos decorativos como cuadros, fotografías y elementos patagónicos.

Diseño de la disposición del mobiliario para optimizar el espacio y la comodidad de los clientes.

La inversión en estos elementos es fundamental para garantizar una experiencia atractiva y cómoda para los clientes de "MOLLE". Desde la selección de cervezas y picadas hasta la preparación de los alimentos y la interacción con los clientes, cada aspecto de producción y operaciones está diseñado para brindar una experiencia culinaria única y auténtica en San Carlos de Bariloche. En los anexos se encuentran los detalles correspondientes.

Recursos intangibles

Los recursos humanos desempeñan un papel fundamental en el éxito y la excelencia operativa de cualquier organización, y en el caso de "MOLLE", su importancia es especialmente crucial. Cada miembro del equipo aporta habilidades, conocimientos y dedicación que contribuyen directamente a la satisfacción de los clientes y al logro de los objetivos del negocio. La optimización de los recursos humanos se convierte en una piedra angular para el lanzamiento exitoso de "MOLLE", ya que una selección cuidadosa y una asignación eficiente de roles y responsabilidades aseguran un funcionamiento fluido y una experiencia inigualable para los clientes. Al alinear las competencias individuales con las necesidades específicas de la cervecería, se crea un entorno en el que cada empleado puede maximizar su potencial y contribuir de manera significativa a la misión y visión de "MOLLE". En resumen, los recursos humanos bien gestionados y optimizados son el cimiento sobre el cual "MOLLE" construirá su reputación y excelencia en el competitivo mercado de la cerveza artesanal y las experiencias gastronómicas en San Carlos de Bariloche.

Estructura Organizacional de "MOLLE"

 Gerente General:

Responsabilidades: Dirección estratégica y toma de decisiones, supervisión general de operaciones, gestión de recursos financieros y personal.

Competencias y Habilidades: Liderazgo, toma de decisiones, planificación estratégica, habilidades financieras, capacidad de resolución de problemas.

 Cocinero:

Responsabilidades: Preparación de las picadas y alimentos, mantenimiento de estándares de calidad e higiene, gestión de la cocina.

Competencias y Habilidades: Experiencia culinaria, conocimiento de técnicas de cocina, habilidades organizativas, atención a los detalles.

 Cajero:

Responsabilidades: Atención a clientes en el proceso de pago, registro de ventas y transacciones, manejo de caja.

Competencias y Habilidades: Habilidades matemáticas, atención al cliente, precisión en el manejo de dinero, habilidades de comunicación.

 Barista:

Responsabilidades: Preparación de bebidas y cervezas, atención a los clientes en el bar, asesoramiento sobre opciones de bebidas.

Competencias y Habilidades: Conocimiento sobre cervezas y bebidas, habilidades en la preparación de bebidas, atención al detalle.

 Mozos:

Responsabilidades: Atención y servicio a los clientes en las mesas, toma de pedidos, entrega de alimentos y bebidas.

Competencias y Habilidades: Habilidades de atención al cliente, capacidad para trabajar en equipo, comunicación efectiva, eficiencia en el servicio.

Horario de Trabajo:

Martes a domingo: 18:00 - 2:00 (8 horas de trabajo)

Día libre: Lunes

Esta estructura organizacional define claramente las responsabilidades y competencias de cada puesto en "MOLLE". Cada miembro del equipo desempeña un papel

esencial para brindar una experiencia excepcional a los clientes y garantizar el funcionamiento fluido del negocio en el horario de operación establecido.

El rol de Community Manager en "MOLLE" será tercerizado debido a una serie de consideraciones estratégicas. En un entorno digital en constante evolución, la gestión de redes sociales y la promoción en línea requieren un conocimiento profundo y actualizado de las tendencias, algoritmos y mejores prácticas. Al tercerizar esta función a un profesional especializado, "MOLLE" puede beneficiarse de su experiencia en la creación de contenido atractivo, la interacción efectiva con la audiencia y la adaptación ágil a las plataformas digitales en constante cambio. Esto permite a los equipos internos centrarse en las operaciones diarias y la atención al cliente, mientras que el Community Manager externo puede desarrollar estrategias de marketing en línea, mantener la presencia activa en redes sociales y asegurarse de que la marca se conecte de manera efectiva con su público objetivo. La tercerización proporciona flexibilidad y acceso a habilidades especializadas sin incurrir en costos y recursos adicionales para la formación y el seguimiento constante de los cambios en el entorno digital.

La decisión de tercerizar la función de contador en "MOLLE" se basa en la necesidad de contar con un enfoque altamente especializado en la gestión financiera y tributaria, sin incurrir en los costos y responsabilidades asociados con la contratación de un contador interno a tiempo completo. La tercerización de la contabilidad ofrece varias ventajas clave. En primer lugar, proporciona acceso a profesionales con un profundo conocimiento de la legislación fiscal y financiera, lo que garantiza que "MOLLE" cumpla adecuadamente con todas las obligaciones legales y fiscales de manera precisa y eficiente. Además, esta opción permite mantener un enfoque estratégico y operativo en el negocio principal, en lugar de invertir tiempo en la complejidad de los aspectos contables. La flexibilidad también es un beneficio significativo, ya que la carga de trabajo contable puede variar a lo largo del año y la tercerización permite adaptarse a estas fluctuaciones sin afectar la eficiencia. Por último, la tercerización evita la necesidad de invertir en la capacitación y actualización constante de un contador interno, ya que los profesionales tercerizados están naturalmente al día con las últimas regulaciones y prácticas contables. En resumen, al tercerizar la función de contador, "MOLLE" puede centrarse en su núcleo de negocio, asegurando la gestión financiera sólida y cumpliendo con las obligaciones fiscales de manera óptima.

Organigrama

Un organigrama por puestos es una representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa que muestra los diferentes roles y puestos dentro de la organización, así como la jerarquía y las relaciones de supervisión entre ellos. Dado que "MOLLE" es una organización pequeña, un organigrama por puestos puede ser una manera efectiva de visualizar la estructura de la empresa de manera clara y concisa.

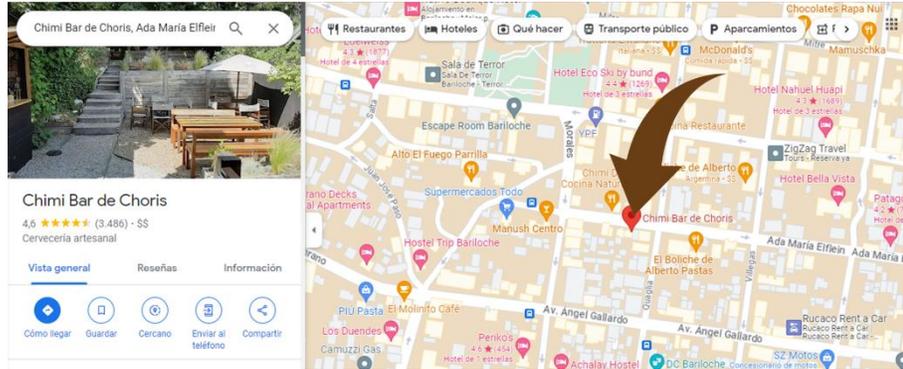


Localización y Layout

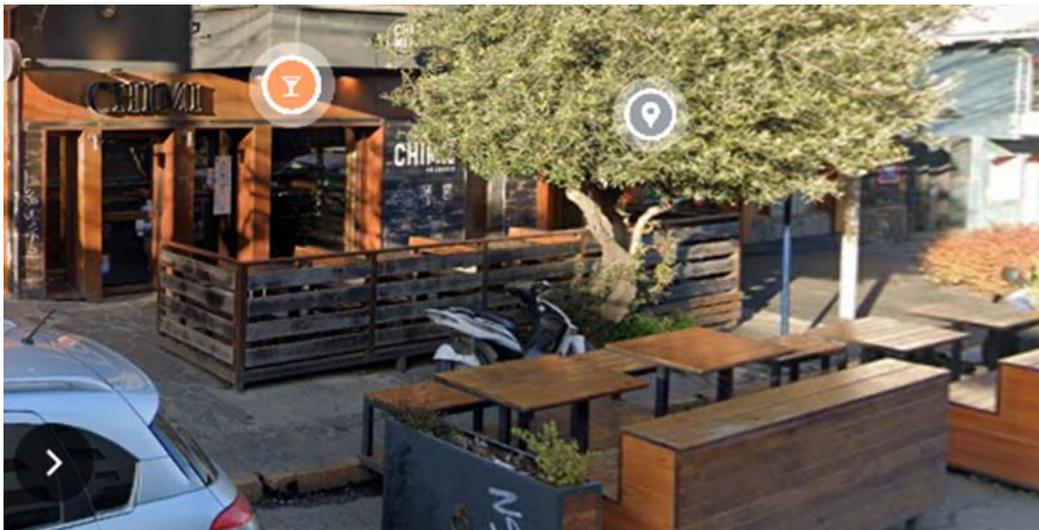
En el contexto de San Carlos de Bariloche, encontrar espacios disponibles para alquilar en ubicaciones estratégicas puede ser un desafío considerable debido a la alta demanda y ocupación de locales comerciales en la zona. La mayoría de los espacios comerciales se encuentran ocupados, y aquellos que están libres a menudo se ubican en áreas más alejadas de la zona céntrica, lo que puede afectar la accesibilidad y la visibilidad de los negocios.

Sin embargo, durante la investigación con inmobiliarias locales, se identificó una oportunidad prometedora para "MOLLE". Actualmente, se encuentra un local en Ada María Elflein 73, que está ocupado por "Bar de Choris". Se ha establecido que el contrato de arrendamiento de este local vencerá a fin de año y los propietarios no tienen la intención de renovarlo, ya que tienen proyectos en el extranjero. Esta situación ofrece una posibilidad única para "MOLLE" de adquirir un espacio con la infraestructura necesaria para el desarrollo del negocio.

El local en Ada María Eifflein 73 se considera ideal para "MOLLE" por varias razones. Primero, se encuentra en una ubicación conveniente y céntrica, lo que facilitaría el acceso tanto para los residentes locales como para los turistas que visitan la ciudad. Además, este espacio ya cuenta con la distribución y los ambientes necesarios para la operación de un bar especializado en cerveza artesanal y picadas patagónicas. Esta característica es especialmente valiosa, ya que minimiza la inversión en remodelación y adaptación del lugar.



En resumen, el local en Ada María Eifflein 73 representa una oportunidad estratégica para "MOLLE". Aprovechar esta ubicación permitiría al negocio establecerse en un lugar céntrico y adecuado, evitando las dificultades habituales asociadas con la búsqueda de espacios disponibles en una ciudad turística y altamente demandada como San Carlos de Bariloche.



Proveedores

 Comestibles

El proveedor seleccionado, "Vida Láctea Distribuidora de Fiambres - Embutidos y Lácteos", se elige por varias razones estratégicas que encajan con la propuesta y necesidades de "MOLLE":

Variedad de Productos: El proveedor ofrece una amplia gama de quesos, fiambres y lácteos, lo que se alinea con la oferta de picadas patagónicas de calidad que busca "MOLLE". La variedad permite crear combinaciones únicas y atractivas para las picadas.

Localización Estratégica: La ubicación del proveedor en San Carlos de Bariloche es ventajosa en términos de logística y reducción de costos de transporte. Esto asegura la frescura y disponibilidad de los productos de manera eficiente.

Venta al por Mayor y Menor: La capacidad de adquirir productos tanto al por mayor como al por menor ofrece flexibilidad para las necesidades de "MOLLE", permitiéndoles ajustar sus pedidos según la demanda.

Enfoque en Calidad: El proveedor se especializa en productos de calidad, lo que es esencial para mantener los estándares de excelencia que "MOLLE" busca ofrecer a sus clientes.

Historial y Reputación: Si el proveedor tiene una sólida reputación en el mercado y ha demostrado ser confiable en la entrega de productos frescos y de alta calidad, esto es un factor crucial para la satisfacción del cliente en "MOLLE".

Compatibilidad con Valores: La elección de un proveedor local y especializado puede resonar con la valoración de productos de origen regional y la intención de "MOLLE" de apoyar a otros negocios locales.

Accesibilidad y Comunicación: El proveedor ofrece un número de contacto directo, lo que facilita la comunicación y la resolución de cualquier problema o necesidad que pueda surgir.



En resumen, la elección de "Vida Láctea Distribuidora de Fiambres - Embutidos y Lácteos" como proveedor se basa en su capacidad para cumplir con los requisitos específicos de "MOLLE", incluyendo la calidad de los productos, la ubicación estratégica y su enfoque en la satisfacción del cliente.



vidalactea.bariloche [Seguir](#) [Enviar mensaje](#) [+](#) [...](#)

421 publicaciones 8016 seguidores 383 seguidos

Fiambres Quesos Lácteos
Tienda de alimentos
Venta de Quesos y Fiambres por Mayor y Menor.
📍 Rivadavia 547, San Carlos de Bariloche
📞 2944368323
🕒 Lunes a Sábados de 09:00 a 20:30
🌐 walink.co/c67e90

[DULCES](#) [HORARIOS](#) [Pedidos](#) [PROMOS](#) [FIAMBRES](#) [QUESOS](#) [VINOS](#)

Bebestibles

La elección de "Marcas al Sur" como proveedor de bebidas en general para "MOLLE" está respaldada por las siguientes razones:

Variedad de Productos: "Marcas al Sur" ofrece una amplia gama de bebidas, incluyendo vinos y otras bebidas, lo que satisface la necesidad de diversidad de bebidas que se espera en un establecimiento como "MOLLE".

Pedidos Personalizados: La disponibilidad de realizar pedidos a través de WhatsApp y su horario de atención amplio (lunes a sábado) facilitan el proceso de pedido y la comunicación directa, lo que es esencial para una operación eficiente.

Experiencia Local: Al ser una empresa local con un enfoque en productos del sur de Argentina, "Marcas al Sur" se alinea con la idea de "MOLLE" de destacar ingredientes y productos regionales.

Reputación Online: La presencia en redes sociales y un sitio web demuestran la transparencia y profesionalismo del proveedor, lo que contribuye a la confianza en la calidad de los productos y el servicio.

Horario de Atención: El horario de atención extendido, incluyendo los sábados, brinda flexibilidad y la posibilidad de recibir entregas incluso en días no laborables.

Comunicación Directa: El hecho de que ofrezcan contacto vía WhatsApp y tengan presencia en redes sociales y un sitio web sugiere que valoran la comunicación con los clientes, lo que es fundamental para garantizar un flujo constante de suministros.

En resumen, "Marcas al Sur" es una elección adecuada para "MOLLE" debido a su variedad de productos, enfoque en la satisfacción del cliente y compatibilidad con la visión y valores del negocio.



Cervezas artesanales

La elección de "Berlina Patagonian Brewery" como proveedor de cervezas artesanales para "MOLLE" se basa en una serie de razones sólidas:

Calidad y Autenticidad: "Berlina Patagonian Brewery" se destaca por elaborar cervezas de alta calidad utilizando agua pura de la Patagonia. Esta reputación de calidad y autenticidad está en línea con la imagen que "MOLLE" desea proyectar y la preferencia del cliente por experiencias genuinas.

Variedad de Variedades: La elaboración de más de 30 variedades de cerveza por año indica la capacidad de "Berlina Patagonian Brewery" para ofrecer una amplia gama de opciones, lo que se ajusta a la preferencia de los clientes de "MOLLE" por explorar diferentes sabores y estilos de cerveza.

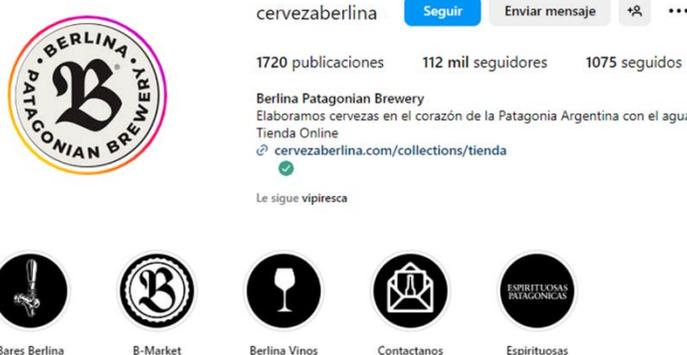
Valoración de lo Regional: Al estar ubicados en la Patagonia Argentina y utilizar el agua local en sus procesos, "Berlina Patagonian Brewery" refleja el enfoque de "MOLLE" en resaltar los ingredientes y sabores regionales en su oferta de cervezas artesanales.

Reputación en Línea: El hecho de que "Berlina Patagonian Brewery" tenga una tienda en línea y un catálogo accesible en su sitio web muestra su transparencia y compromiso con la comunicación con los clientes, lo que genera confianza en la calidad y disponibilidad de sus productos.

Experiencia en Elaboración: La amplia variedad de cervezas elaboradas por "Berlina Patagonian Brewery" sugiere su experiencia en la producción de cerveza artesanal, lo que es esencial para garantizar una oferta constante y diversificada para "MOLLE".

Alineación con la Propuesta de Valor: La filosofía y enfoque de "Berlina Patagonian Brewery" en la elaboración de cervezas de alta calidad y su compromiso con la autenticidad y la región se alinean perfectamente con los valores y la propuesta de valor de "MOLLE".

En resumen, "Berlina Patagonian Brewery" es una elección acertada como proveedor de cervezas artesanales para "MOLLE", ya que combina calidad, variedad y autenticidad, lo que contribuirá a la experiencia única que busca ofrecer el negocio.



Presupuesto

Presupuesto de ingresos

La proyección de ventas para los primeros tres años de operación de "MOLLE" refleja un crecimiento constante y sostenible en los ingresos. En el primer año, se considera el 1%

de la demanda potencial total como base para las ventas. Para el segundo año, se espera un aumento del 10% en comparación con el primer año, y para el tercer año, se pronostica un incremento adicional del 15%. Estos aumentos progresivos en las ventas se justifican por varios factores clave:

Construcción de Marca y Clientela: Durante el primer año, "MOLLE" trabajará en establecer su presencia y reputación en el mercado local. A medida que se construye la marca y se ganan clientes regulares, la clientela aumentará gradualmente, lo que contribuirá al incremento de las ventas en los siguientes años.

Conocimiento y Reconocimiento: A medida que "MOLLE" gana visibilidad y se convierte en una opción reconocible en la mente de los consumidores, más personas estarán dispuestas a probar sus servicios y productos, lo que resultará en un aumento de las ventas.

Referencias y Recomendaciones: A medida que los clientes tengan experiencias positivas en "MOLLE", es probable que recomienden el lugar a amigos, familiares y conocidos. Las recomendaciones personales tienen un impacto significativo en la afluencia de clientes, lo que contribuirá al crecimiento de las ventas.

Ofertas y Promociones: La implementación de estrategias de marketing, como promociones especiales, eventos temáticos y happy hours, puede atraer a más clientes y generar un aumento en las ventas a lo largo del tiempo.

Creciente Atracción Turística: Dado que San Carlos de Bariloche es un destino turístico popular, el flujo constante de turistas a lo largo de los años contribuirá al aumento de la demanda de los servicios de "MOLLE", especialmente durante las temporadas turísticas.

Mejora de la Experiencia del Cliente: A medida que "MOLLE" recopila comentarios y opiniones de los clientes, podrá ajustar su oferta y experiencia en función de las preferencias y necesidades de los clientes, lo que a su vez aumentará la satisfacción del cliente y fomentará el retorno.

En resumen, la proyección de ventas ascendente para los primeros tres años de "MOLLE" se basa en la construcción gradual de la marca, la satisfacción del cliente y las estrategias de marketing inteligentes que conducirán a un aumento constante en la demanda y la lealtad del cliente.

Año 1	\$69.207.377,82
Año 2 (+10%)	\$76.128.115,60
Año 3 (+15%)	\$87.547.332,94

Presupuesto de egresos

Gastos fijos anualizados

Gastos fijos	
Año 1	\$14.052.892,56
Año 2	\$14.052.892,56
Año 3	\$14.052.892,56

Sueldos y cargas sociales

La FEHGRA y la UTHGRA, en fecha 15.5.23, presentado al Ministerio de Trabajo de la Nación el día 23.5.23, en trámite de ratificación; estableciendo en primer término el anticipo de la aplicación de la incorporación a básicos del último tramo del incremento originariamente pactado para el período junio 2022 a mayo 2023 teniendo en cuenta la dinámica inflacionaria del mismo período, y conviniendo complementaria e integralmente la pauta paritaria anual para el lapso 1 de junio 2023 al 31 de mayo 2024.

Sueldos y aportes	
Gerente Categoría 7	\$6.985.719,74
Cocinero Categoría 6	\$5.375.537,32
Barista Categoría 6	\$5.375.537,32
Mozo 1 Categoría 6	\$5.375.537,32
Mozo 2 Categoría 6	\$5.375.537,32
Cajero Categoría 5	\$5.160.007,74
Total	\$33.647.876,76

Los respectivos detalles se encuentran en los anexos.

Inversión inicial

Materia Prima	\$1.049.586,78
Muebles y Útiles	\$871.074,38
Equipos de Computación y Tecnología	\$795.041,32
Maquinarias de Cocina	\$988.429,75
Decoración	\$247.107,44
Puesta en marcha	\$2.794.300,00
Capital de trabajo	\$3.759.372,59
	\$10.504.912,26

Gastos variables

Los gastos variables en "MOLLE" estarán directamente relacionados con los elementos clave de su oferta, como la cerveza, las bebidas no alcohólicas y los alimentos que componen las picadas patagónicas. Estos gastos se ajustarán según la cantidad de ventas y el nivel de actividad del negocio. Los principales gastos variables estarán vinculados a:

Costo de la Cerveza Artesanal: Dado que la cerveza artesanal es uno de los elementos centrales de "MOLLE", los gastos variables se relacionarán directamente con el costo de adquirir las variedades de cerveza artesanal que ofrecen a sus clientes. Cada venta de cerveza conlleva un costo de reposición, y este costo variará según la cantidad de cerveza vendida.

Bebidas no Alcohólicas: Además de la cerveza, "MOLLE" también podría ofrecer bebidas no alcohólicas como opciones para sus clientes. Los gastos variables incluirán los costos de adquirir estas bebidas, como aguas, gaseosas y otras bebidas sin alcohol.

Ingredientes de las Picadas: Los elementos que componen las picadas patagónicas, como quesos, embutidos, frutos secos, panes y otros ingredientes, serán gastos variables. Estos costos estarán directamente relacionados con la cantidad de picadas que se vendan y la variedad de ingredientes utilizados.

Con el objetivo de obtener una comprensión más precisa de los costos variables asociados a la oferta de "MOLLE", se llevará a cabo un ejemplo detallado que contempla una picada para 4 personas acompañada de 4 pintas de cerveza artesanal. Este ejemplo permitirá analizar en detalle los insumos necesarios y sus respectivos costos, contribuyendo a una estimación más precisa de los gastos variables involucrados en esta combinación de productos.

A continuación, se presenta el desglose de los componentes y sus costos para la picada y las pintas de cerveza en este ejemplo:

Quesos Artesanales:	Queso de Oveja Patagónico Queso de Cabra con Hierbas Queso Ahumado de Vaca
Embutidos y Fiambres:	Chorizo Seco Casero Salame de Ciervo Jamón Cocido de la Región
Frutos Secos y Frutas Frescas:	Nueces Patagónicas Arándanos Frescos
Panes y Crackers Gourmet:	Pan de Campo Artesanal Pan Integral con Semillas Crackers de Hierbas
Selección de Salsas y Dips:	Chimichurri Patagónico Salsa de Higos y Nueces Dip de Queso Azul
Otros Complementos:	Aceitunas Ahumadas Grissinis de Oliva
Cerveza Artesanal de Elección	

El total de gramos de esta picada de ejemplo es de 930 gramos, por lo que se considera para 4 personas. Se agrega 4 pintas a elección y se conforman los costos variables para poder calcular el costo promedio total. El precio de venta de esta picada + las 4 pintas será de \$11.500 con IVA. Los cálculos especiales se encuentran en el anexo.

Costo sin IVA	Precio sin IVA	Margen ganancia
\$1.936,53	\$9.504,13	\$7.567,60
20,38%	100%	79,62%

Flujo de fondos

Ventas: Para asegurar una aproximación cautelosa en la estimación de las ventas, se ha decidido considerar solamente el 90% del resultado de la demanda potencial total para los cálculos. Esta estrategia tiene como objetivo incorporar un margen de seguridad que tome en cuenta posibles fluctuaciones en la demanda y factores externos que puedan influir en el rendimiento de "MOLLE". Mediante esta medida, se pretende establecer proyecciones que reflejen una perspectiva conservadora y previsoras de las ventas, lo que contribuye a una planificación financiera sólida y adaptable a diversas situaciones.

CMV: El Costo de la Mercadería Vendida (CMV) ha sido detallado y analizado exhaustivamente en el apartado de gastos variables, donde se exploraron los elementos relacionados con los costos. Tras un análisis minucioso, se concluyó que el promedio ponderado de estos gastos variables se sitúa en un 20,38%. Este valor representa una estimación precisa del costo los productos ofrecidos por "MOLLE" y es un componente crucial en la determinación de la estructura de costos y márgenes de beneficio del negocio.

IIBB: Las alícuotas generales o especiales para cada sujeto pasible, serán establecidas ponderando la base imponible de las últimas seis declaraciones juradas, el comportamiento fiscal, categorización, actividades económicas desarrolladas, exenciones y por toda otra información que la Provincia de Río Negro disponga. Se considerará la alícuota general del 1%.

Tasa municipal: La alícuota de Industria y Comercio establecida es del 0,8% sobre los ingresos brutos. Esta alícuota representa el porcentaje que se aplica a los ingresos generados por actividades comerciales e industriales para calcular el monto a pagar en concepto de impuesto. En el caso de "MOLLE", esta alícuota es un componente importante a considerar en la estructura de costos y en la evaluación financiera del negocio, ya que tiene un impacto directo en los ingresos netos obtenidos después de deducir los gastos y otros impuestos aplicables. La alícuota del 0,8% refleja el compromiso de la empresa de cumplir con sus obligaciones tributarias y contribuir al desarrollo económico de la comunidad y el país en general.

Comisión venta con tarjeta débito: Se tomará como referencia las respuestas de la encuesta donde el 66,5% de los encuestados abonarían la cuenta con tarjeta de débito, con lo cual genera un costo extra para MOLLE. La ley 25.065 de Tarjeta de Créditos fijó un plazo máximo de 3 días hábiles y, por un acuerdo con el regulador, los bancos habían acordado hacerlo en el plazo de 2 días hábiles. Ahora ese plazo se reduce a 1 día, lo que permitirá a los comercios disponer en su cuenta bancaria de los fondos por ventas con tarjeta de débito al día hábil siguiente de concretarla. Las ventas con tarjeta de débito tienen una comisión de 0,8% a cargo del comercio.

Amortizaciones: Los muebles y útiles se consideran totalmente amortizados en 10 años, los equipos de computación en 5 años y la maquinaria en 10 años. Amortización anual muebles y útiles: \$87.107,44, equipos de computación: \$159.008,26, maquinaria: \$98.842,98. Suma amortización anual: \$344.958,68.

Impuesto a las ganancias: Las empresas pagarán Ganancias del siguiente modo: las que tengan beneficios anuales hasta \$7,6 millones, el 25%; las que tenga beneficios entre \$7,6 millones y \$76 millones, el 30%; y las que tienen beneficios por más de \$76 millones al año, el 35%.

Capital de trabajo: En el proceso de calcular el capital inicial necesario para el lanzamiento de "MOLLE", se ha tenido en cuenta la asignación de un mes de sueldo para el equipo de trabajo, asegurando una base financiera para sus compensaciones durante el período inicial. Además, se ha contemplado un mes de costos fijos, garantizando así un inicio operativo sin sobresaltos financieros.

	0	1	2	3
Ventas		\$62.286.640,04	\$68.515.304,04	\$78.792.599,65
CMV		\$12.694.017,24	\$13.963.418,96	\$16.057.931,81
Resultado Bruto		\$49.592.622,80	\$54.551.885,08	\$62.734.667,84
IIBB		\$622.866,40	\$685.153,04	\$787.926,00
Tasa Municipal		\$560.579,76	\$616.637,74	\$709.133,40
Gatos Fijos		\$14.052.892,56	\$14.052.892,56	\$14.052.892,56
Sueldos y contribuciones		\$33.647.876,76	\$33.647.876,76	\$33.647.876,76
Comisión venta débito		\$331.364,93	\$364.501,42	\$419.176,63
Amortización anual		\$344.958,68	\$344.958,68	\$344.958,68
Resultado antes de Impuesto		\$32.083,72	\$4.839.864,89	\$12.772.703,82
Impuesto a las ganancias		\$8.020,93	\$1.209.966,22	\$3.451.563,72
Resultado después de Impuesto		\$24.062,79	\$3.629.898,67	\$9.321.140,11
Amortización anual		\$344.958,68	\$344.958,68	\$344.958,68
Materia Prima	-\$1.049.586,78			
Muebles y Útiles	-\$871.074,38			
Equipos de Computación y Tecnología	-\$795.041,32			
Maquinarias de Cocina	-\$988.429,75			
Decoración	-\$247.107,44			
Puesta en marcha	-\$2.794.300,00			
Capital de trabajo	-\$3.759.372,59			
Desinversión Capital de trabajo				\$3.759.372,59
	-\$10.504.912,26	\$369.021,47	\$3.974.857,34	\$13.425.471,38

Tasa de corte

La elección de la tasa de corte en el contexto de los fondos de inversión es un elemento fundamental para tomar decisiones financieras adecuadas y coherentes. La tasa de corte es la tasa de rendimiento mínima que un inversionista requiere para considerar una inversión como viable y rentable. En otras palabras, representa la rentabilidad que debe alcanzarse para justificar la inversión de capital propio en un proyecto o negocio.

En el caso específico de los fondos de inversión, la tasa de corte es crucial para evaluar oportunidades de inversión y decidir si el rendimiento esperado de una inversión supera esta tasa mínima requerida. En este contexto, la elección de una tasa de corte acorde a un contexto macroeconómico estable, como la tasa de interés de Paraguay

(8,5%), refleja la prudencia y la intención de asegurarse de que las inversiones generen rendimientos que compensen adecuadamente el riesgo y la oportunidad de inversión.

Seleccionar una tasa de corte sensata y acorde con el entorno económico es esencial para garantizar que las inversiones sean viables y generen beneficios suficientes para los inversionistas. En el caso de los fondos de inversión con capital propio, esta tasa de corte actúa como un filtro que ayuda a elegir las inversiones más prometedoras y a evitar aquellas que no cumplen con las expectativas de rendimiento requeridas.

Valor Actual Neto

En el contexto de una tasa de descuento del 8,5%, si el VAN es positivo, significa que el proyecto está generando un rendimiento que supera el costo de oportunidad de los fondos (la tasa de descuento). Por lo tanto, se podría considerar que el proyecto es beneficioso y aporta valor a la empresa. Por otro lado, si el VAN es negativo, indicaría que el proyecto no genera suficientes flujos de efectivo para superar la tasa de descuento, lo que podría llevar a la conclusión de que el proyecto no sería recomendable en términos financieros.

VAN: \$10.603.458,18

Tasa interna de retorno

Es importante destacar que, al igual que con el VAN, si la TIR es positiva, indica que el proyecto genera un rendimiento interno que supera la tasa de descuento, lo que podría favorecer la decisión de llevar adelante el proyecto. Si la TIR es negativa, indicaría que el proyecto no cumple con la tasa requerida de rendimiento y podría desaconsejar la inversión.

TIR: 21,40%

Conclusiones generales

En conclusión, el proyecto de "MOLLE" se presenta como una propuesta sólida y atractiva en el mercado de cervecerías artesanales y picadas en San Carlos de Bariloche. La meticulosa planificación y detallado análisis que hemos llevado a cabo han permitido visualizar su viabilidad y potencial de éxito. La cuidadosa elección de proveedores, la estrategia de marketing orientada a un público objetivo específico y el enfoque en la calidad de la oferta de cerveza artesanal y picadas patagónicas son aspectos clave que respaldan la solidez del proyecto.

La proyección financiera, reflejada en la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 21,40% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$10.603.458,18, refuerza aún más la viabilidad económica de "MOLLE". Estos indicadores sugieren que el proyecto supera la tasa de corte establecida y genera un rendimiento interno que supera las expectativas. El hecho de que el VAN sea positivo indica que se espera una generación de flujos de efectivo que supera la inversión inicial, lo que es un indicativo alentador para los inversionistas.

En resumen, el proyecto de "MOLLE" se alinea con las tendencias de consumo de cerveza artesanal y experiencias culinarias únicas, especialmente en un destino turístico como San Carlos de Bariloche. Su enfoque en la calidad, la innovación y la atención al cliente, respaldado por un análisis financiero sólido, refleja su potencial para establecerse como un referente en el sector. Con una estrategia bien definida, una ubicación estratégica y un equipo capacitado, "MOLLE" está bien posicionado para conquistar el gusto de los amantes de la cerveza y la gastronomía patagónica, tanto locales como turistas.

Recomendaciones finales

-  **Ampliación del Público Objetivo:** "MOLLE" podría considerar la expansión de su base de clientes al dirigirse a un público más amplio. La gerencia podría implementar estrategias de marketing específicas para residentes locales y turistas por igual. Esto podría incluir promociones especiales adaptadas a cada segmento y colaboraciones con empresas de turismo para maximizar la visibilidad y el alcance.
-  **Ofertas Especiales para Celebraciones:** Con el objetivo de crear experiencias inolvidables, "MOLLE" podría establecer ofertas especiales para ocasiones especiales como cumpleaños y eventos sociales. Se podría diseñar paquetes personalizados que abarquen cervezas artesanales y picadas exclusivas, convirtiendo a "MOLLE" en una opción destacada para celebraciones memorables.
-  **Programa de Fidelización:** En aras de cultivar relaciones a largo plazo, "MOLLE" podría explorar la posibilidad de introducir un programa de fidelización. Los clientes frecuentes podrían beneficiarse de descuentos exclusivos, acceso prioritario a eventos y otras ventajas, incentivando así la lealtad y el regreso constante.
-  **Promoción Online:** "MOLLE" podría reforzar su presencia en línea para promocionar activamente sus ofertas especiales y experiencias únicas. Las

redes sociales y el sitio web podrían ser plataformas clave para comunicar las últimas novedades y mantener a los clientes informados y entusiasmados.

-  **Colaboraciones Estratégicas:** La gerencia podría considerar la posibilidad de establecer colaboraciones con organizaciones y empresas locales para impulsar la visibilidad y la reputación de "MOLLE". Alianzas con proveedores locales, empresas de entretenimiento y organizadores de eventos podrían generar sinergias que atraigan a nuevos públicos y creen oportunidades de negocio.
-  **Adaptación Ágil:** "MOLLE" podría comprometerse a adaptar rápidamente sus ofertas y promociones en función de las tendencias cambiantes y las preferencias del público. La flexibilidad en la adaptación permitiría mantenerse relevante y satisfacer las demandas en constante evolución de los clientes.
-  **Feedback de Clientes:** La opinión de los clientes podría considerarse fundamental. "MOLLE" podría establecer canales de retroalimentación directa para capturar sus opiniones y sugerencias. Esto podría ayudar a refinar aún más las ofertas especiales y mejorar la calidad general de la experiencia del cliente.
-  **Capacitación Continua del Equipo:** La gerencia podría asegurarse de que el equipo reciba capacitación continua para ofrecer un servicio excepcional en eventos y celebraciones. La atención al cliente y la habilidad para crear experiencias únicas podrían ser áreas prioritarias para garantizar la satisfacción de los clientes y su deseo de regresar.
-  **Comunicación Interna Efectiva:** Mantener una comunicación interna efectiva podría ser clave para asegurarse de que todos los miembros del equipo estén al tanto de las ofertas especiales, los eventos y las promociones planificadas. Esto podría garantizar que el equipo esté alineado y motivado para brindar un servicio de alta calidad.
-  **Evaluación Constante:** "MOLLE" podría continuar evaluando la efectividad de las ofertas especiales y su impacto en la ampliación del público objetivo. La gerencia podría analizar los datos y el feedback para ajustar las estrategias según sea necesario y asegurarse de que estas iniciativas contribuyan al crecimiento sostenible del negocio.

Anexos

Calculo promedio ponderado

Dado que las opciones tienen rangos de gasto, se puede considerar el punto medio de cada rango como el valor representativo para realizar el cálculo del promedio ponderado. Luego, se multiplicaría el valor representativo por el porcentaje de encuestados que eligieron esa opción. Finalmente, se sumarían los resultados ponderados para obtener el promedio ponderado.

Vamos a realizar este cálculo:

Valor representativo Menos de \$10000: $(\$10000 + \$0) / 2 = \$5000$

Valor representativo Entre \$10000 y \$20000: $(\$10000 + \$20000) / 2 = \$15000$

Valor representativo Entre \$20000 y \$30000: $(\$20000 + \$30000) / 2 = \$25000$

Valor representativo Más de \$30000: $(\$30000 + \text{un valor razonable menor}) / 2$ (por simplicidad, asumiremos \$35000)

Ahora calculamos el promedio ponderado:

Promedio Ponderado = $(\$5000 \times 0.463) + (\$15000 \times 0.433) + (\$25000 \times 0.104) + (\$35000 \times 0)$

Promedio Ponderado $\approx \$2315 + \$6495 + \$2600 + \0

Promedio Ponderado $\approx \$11410$

Encuesta

Estructura de la encuesta:

1. ¿Ha consumido alguna vez cerveza artesanal?

Sí, de manera habitual.

Sí, en alguna ocasión.

No, nunca la ha probado.

1.1 Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, ¿por qué prefiere la cerveza artesanal? (Opción múltiple)

Mayor variedad de sabores y estilos.

Calidad y autenticidad en el proceso de elaboración.

Apoyo a productores locales y pequeñas cervecerías.

Experiencia de sabores únicos e innovadores.

Otro motivo: _____.

1.2 ¿Cuál es su especialidad de cerveza artesanal preferida?

Pale Ale.

IPA (India Pale Ale).

Stout.

Porter.

Lager.

Trigo/Witbier.

Otro: _____.

No tengo preferencia.

2. ¿Acompaña o acompañaría la cerveza artesanal con picadas especiales e innovadoras?

Sí, siempre.

A veces, dependiendo de la ocasión.

No, prefiero consumir solo la cerveza.

3. ¿Qué elementos le gustaría encontrar en una picada especial e innovadora?
(Opción múltiple)

Quesos artesanales.

Embutidos y fiambres de la región.

Frutos secos y frutas frescas.

Panes y crackers gourmet.



Selección de salsas y dips.

Otros: _____.

4. ¿Cuántas pintas de cerveza artesanal consume aproximadamente en un mes?

Menos de 5 pintas.

Entre 5 y 10 pintas.

Entre 11 y 15 pintas.

Más de 15 pintas.

5. ¿Cuánto suele pagar por una pinta de cerveza artesanal?

Menos de \$1000.

Entre \$1000 y \$1500.

Entre \$1500 y \$2000.

Más de \$2000.

6. ¿Cuánto suele pagar por persona en una cervecería si pide una picada?

Menos de \$3000

Entre \$3000 y \$5000.

Entre \$5000 y \$7000.

Más de \$7000.

7. ¿Cuánto considera que gastaría mensualmente en una cervecería artesanal teniendo en cuenta cerveza + picada?

Menos de \$10000.

Entre \$10000 y \$20000.

Entre \$20000 y \$30000.

Más de \$30000.

8. ¿Estaría interesado/a en un Happy Hour de 2x1 en cerveza de 18 a 20hs?

Sí, definitivamente.

Tal vez, dependería de la cerveza ofrecida.

No, no me interesa.

9. ¿Le atraería asistir a la cervecería si los sábados ofrecieran eventos o degustaciones diferentes?

Sí, me atraería asistir.

Tal vez, dependería del evento o degustación.

No, no me interesa.

10. ¿Con quién o quienes asistiría a una cervecería artesanal? (Opción múltiple)

Amigos/as.

Pareja.

Familia.

Compañeros/as de trabajo.

Solo/a.

Otros: _____.

11. ¿Qué medio de pago suele utilizar para pagar la cuenta en una cervecería?
(Opción múltiple)

Tarjeta de crédito.

Tarjeta de débito.

Efectivo.

Otro: _____.

12. ¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia? (Opción múltiple)

Facebook.

Instagram.

Twitter.

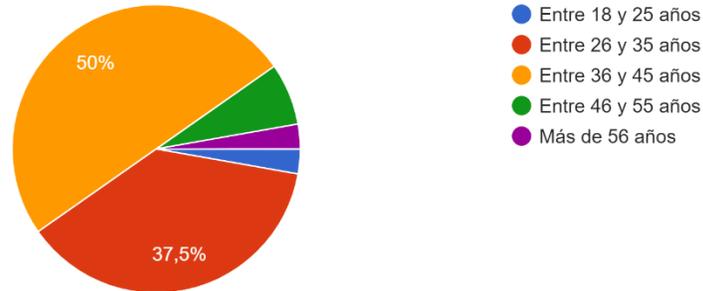
TikTok.

LinkedIn.

Otra: _____.

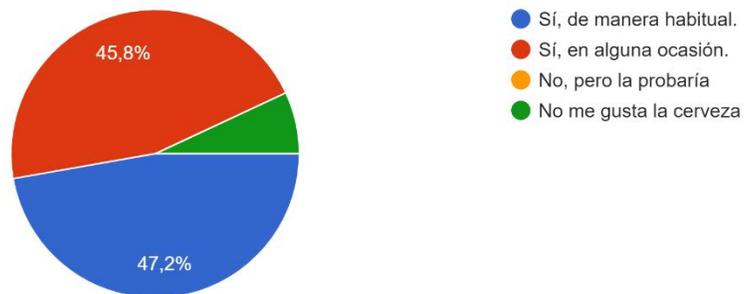
Edad

72 respuestas



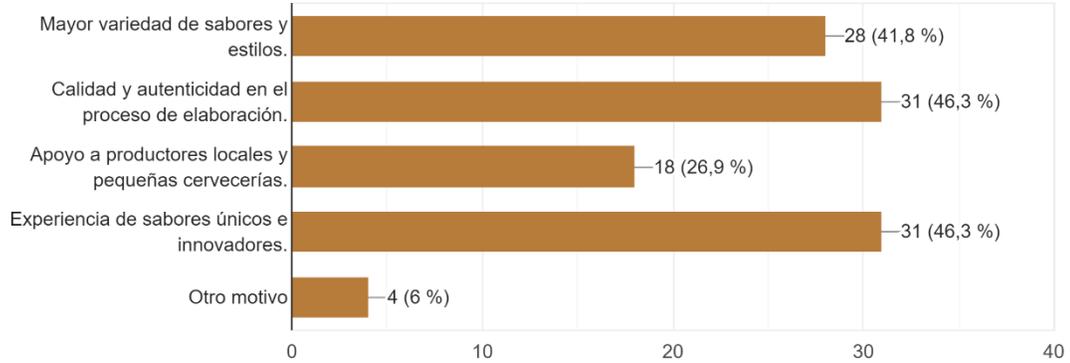
¿Ha consumido alguna vez cerveza artesanal?

72 respuestas



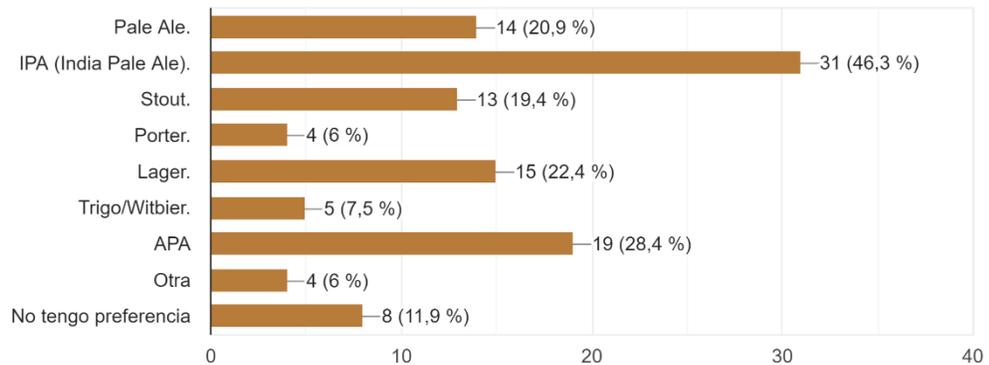
Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, ¿por qué prefiere la cerveza artesanal? (Opción múltiple)

67 respuestas



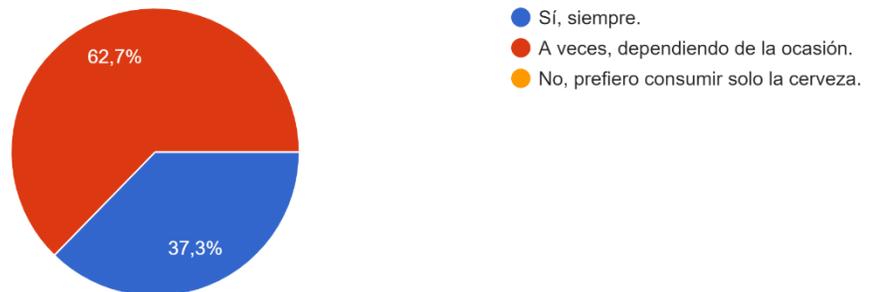
¿Cuál es su especialidad de cerveza artesanal preferida?

67 respuestas



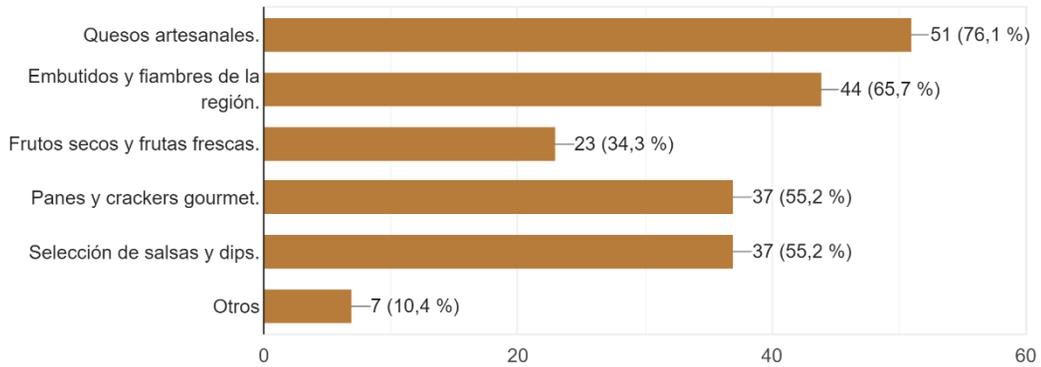
¿Acompaña o acompañaría la cerveza artesanal con picadas especiales e innovadoras?

67 respuestas



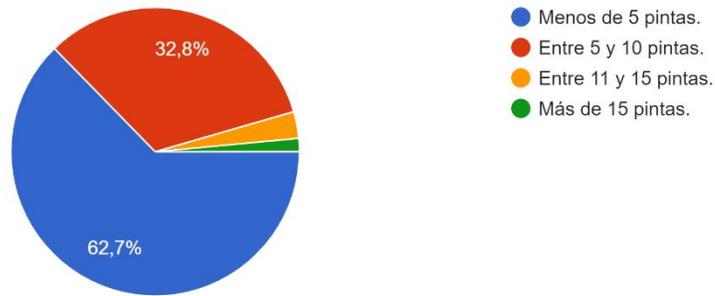
¿Qué elementos le gustaría encontrar en una picada especial e innovadora? (Opción múltiple)

67 respuestas



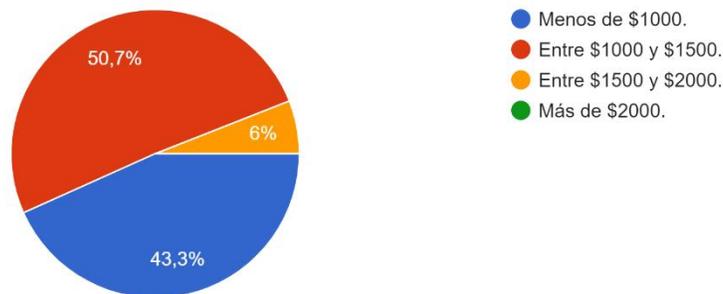
¿Cuántas pintas de cerveza artesanal consume aproximadamente en un mes?

67 respuestas



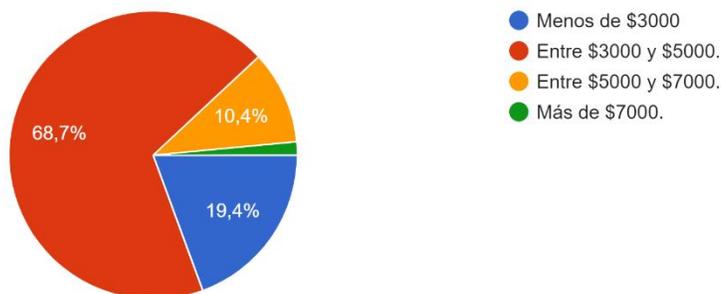
¿Cuánto suele pagar por una pinta de cerveza artesanal?

67 respuestas



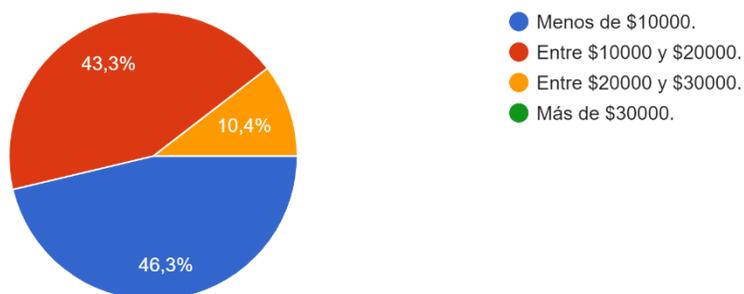
¿Cuánto suele pagar por persona en una cervecería si pide una picada?

67 respuestas



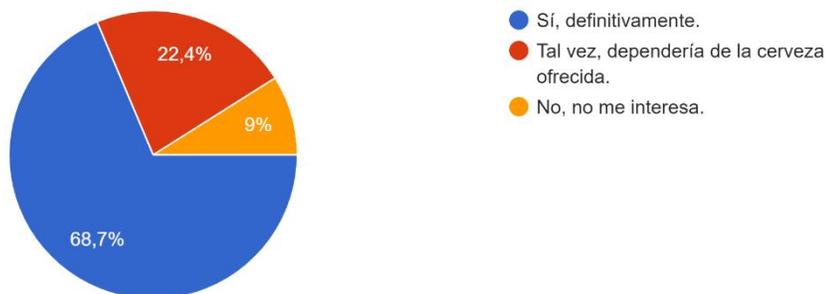
¿Cuánto considera que gastaría mensualmente en una cervecería artesanal teniendo en cuenta cerveza + picada?

67 respuestas



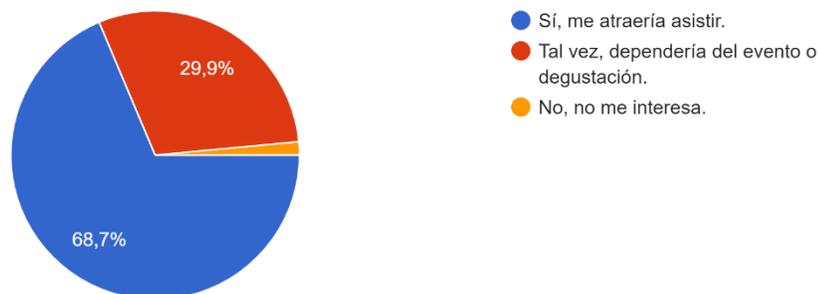
¿Estaría interesado/a en un Happy Hour de 2x1 en cerveza de 18 a 20hs?

67 respuestas



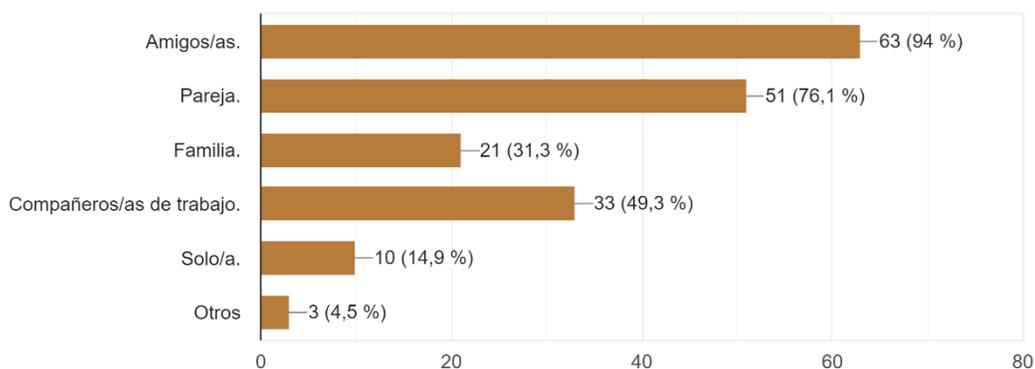
¿Le atraería asistir a la cervecería si los sábados ofrecieran eventos o degustaciones diferentes?

67 respuestas



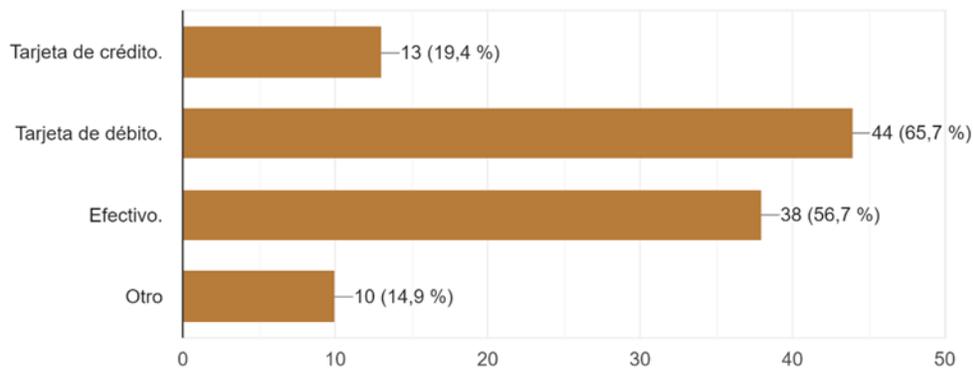
¿Con quién o quienes asistiría a una cervecería artesanal? (Opción múltiple)

67 respuestas



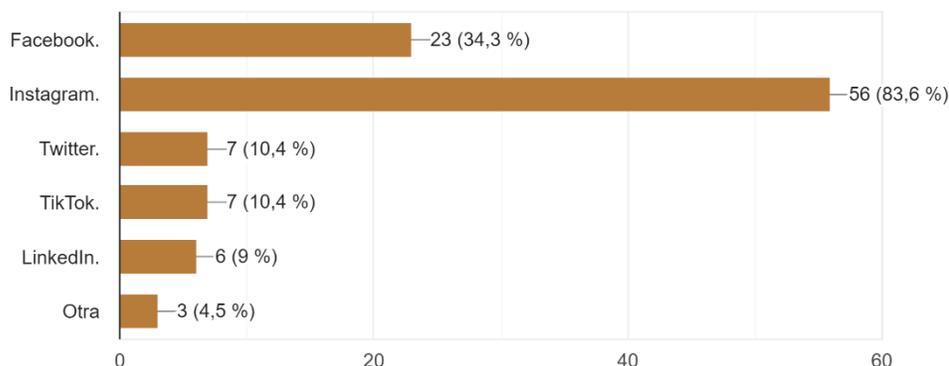
¿Qué medio de pago suele utilizar para pagar la cuenta en una cervecería? (Opción múltiple)

67 respuestas



¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia? (Opción múltiple)

67 respuestas



Resultados y análisis

Edad:

- 👤 Entre 18 y 25 años (2.8%): Se observa un bajo porcentaje de participación en este grupo de edad, lo que podría indicar que la cerveza artesanal quizás no sea tan popular entre los encuestados más jóvenes. Esto podría estar relacionado con la preferencia por otras bebidas o el hecho de que aún no han tenido muchas oportunidades de probar cerveza artesanal.
- 👤 Entre 26 y 35 años (37.5%): Este grupo representa la mayor proporción de encuestados. La alta participación en este rango de edad sugiere un mayor interés y consumo de cerveza artesanal en comparación con otros grupos. Es posible que este segmento esté más abierto a probar variedades de cerveza y a experimentar con sabores y estilos diferentes.
- 👤 Entre 36 y 45 años (50%): Este grupo también presenta una alta participación, lo que indica que la cerveza artesanal es atractiva para personas que se encuentran en la franja de edad media. Es posible que estos encuestados valoren la calidad y la autenticidad de la cerveza artesanal y estén dispuestos a invertir en experiencias culinarias y cerveceras.
- 👤 Entre 46 y 55 años (6.9%): Aunque la participación es relativamente baja en este grupo, sigue siendo significativa. Es posible que algunos encuestados en este rango de edad estén experimentando con la cerveza artesanal, aunque quizás en menor medida que los grupos anteriores.

- 👤 Más de 56 años (2.8%): La participación en este grupo es la más baja. Esto podría indicar que la cerveza artesanal puede tener un atractivo limitado entre los encuestados de mayor edad. Las preferencias establecidas y la familiaridad con otras bebidas podrían influir en esta respuesta.

En general, la distribución de las edades sugiere que los grupos de 26 a 45 años son los que tienen una mayor afinidad por la cerveza artesanal, mientras que los grupos más jóvenes y mayores pueden tener un interés más limitado en esta bebida. Esta información puede ser útil para la toma de decisiones en cuanto a la segmentación del mercado y las estrategias de marketing dirigidas a diferentes grupos de edad.

Consumo de cerveza artesanal:

- 👤 Sí, de manera habitual (47.2%): Casi la mitad de los encuestados indica que consume cerveza artesanal de manera habitual. Esto sugiere que existe un grupo significativo de personas que aprecian y disfrutan de la cerveza artesanal como parte regular de su experiencia culinaria y de bebida.
- 👤 Sí, en alguna ocasión (45.8%): Un porcentaje similar de encuestados afirma haber consumido cerveza artesanal en alguna ocasión, aunque no de manera habitual. Esto indica que la cerveza artesanal es atractiva para un amplio espectro de personas, incluidas aquellas que la consideran como una opción ocasional y especial.
- 👤 No, pero la probaría (0%): Ninguno de los encuestados indicó que no ha consumido cerveza artesanal pero estaría dispuesto a probarla. Esto podría sugerir que la mayoría de los encuestados ya ha tenido la oportunidad de probarla en algún momento, o que existe una cierta resistencia o falta de interés en probarla en aquellos que aún no lo han hecho.
- 👤 No me gusta la cerveza (6.9%): Un pequeño porcentaje de los encuestados manifiesta que no le gusta la cerveza en general. Esto es importante para considerar al ofrecer opciones de bebidas alternativas en la cervecería para asegurar una experiencia satisfactoria para todos los clientes.

En resumen, la mayoría de los encuestados ha consumido cerveza artesanal en algún momento, ya sea de manera habitual u ocasional. Esto sugiere que la cerveza artesanal tiene una presencia significativa en el mercado y es apreciada por un amplio segmento de la población. La falta de interés en probarla por parte de los encuestados puede señalar la

importancia de educar y fomentar la apreciación de la cerveza artesanal en aquellos que aún no la han probado.

Preferencia por la cerveza artesanal:

- 🍷 Mayor variedad de sabores y estilos (41.8%): Este factor es un motivo significativo para apreciar la cerveza artesanal. Los encuestados valoran la diversidad de sabores y estilos que ofrece la cerveza artesanal, lo que sugiere que buscan una experiencia culinaria rica y variada.
- 🍷 Calidad y autenticidad en el proceso de elaboración (46.3%): Un porcentaje importante de los encuestados considera que la calidad y autenticidad del proceso de elaboración son razones clave para su preferencia por la cerveza artesanal. Esto refleja la valoración de la artesanía y la atención al detalle en la producción de la cerveza.
- 🍷 Apoyo a productores locales y pequeñas cervecerías (26.9%): Aunque este factor tiene un porcentaje menor, aún es relevante. Un segmento de los encuestados elige la cerveza artesanal como una forma de respaldar a productores locales y cervecerías más pequeñas, lo que sugiere una conciencia y apoyo a la economía local.
- 🍷 Experiencia de sabores únicos e innovadores (46.3%): Un porcentaje igualmente alto valora la experiencia de sabores únicos e innovadores que ofrece la cerveza artesanal. Esto indica una apertura a explorar nuevas sensaciones gustativas y disfrutar de combinaciones de sabores fuera de lo común.
- 🍷 Otro motivo (6%): Un pequeño grupo menciona "otro motivo" para preferir la cerveza artesanal. Aunque no se especifica en la encuesta, podría ser interesante investigar en futuras encuestas qué otros aspectos motivan a los encuestados a elegir la cerveza artesanal.

En general, los resultados reflejan que la cerveza artesanal es apreciada por su diversidad de sabores, calidad auténtica, apoyo a la producción local y la oportunidad de experimentar sabores innovadores. Esta información es valiosa para la cervecería "MOLLE" al enfocar su oferta y estrategias en resaltar estos atributos que son valorados por sus potenciales clientes.

Especialidad preferida:

- 🍷 Pale Ale (20.9%): La Pale Ale es mencionada por una quinta parte de los encuestados como su especialidad preferida. Aunque no es la opción más popular, sigue siendo apreciada por un segmento significativo.
- 🍷 IPA (India Pale Ale) (46.3%): La IPA se destaca como la especialidad de cerveza artesanal preferida para casi la mitad de los encuestados. La alta preferencia por las IPAs sugiere una apreciación por sabores intensos y amargos.
- 🍷 Stout (19.4%): Una quinta parte de los encuestados prefiere la Stout. Esta elección refleja un gusto por cervezas más oscuras y con sabores tostados y a veces achocolatados.
- 🍷 Porter (6%): Un porcentaje menor de encuestados indica preferir la Porter. La Porter comparte algunas características con la Stout y atrae a aquellos que disfrutan de sabores ricos y complejos.
- 🍷 Lager (22.4%): La Lager es la especialidad preferida para más de una quinta parte de los encuestados. Su popularidad radica en su perfil de sabor más ligero y refrescante, lo que la hace atractiva para una variedad de paladares.
- 🍷 Trigo/Witbier (7.5%): Una minoría prefiere la Trigo/Witbier, que se caracteriza por sus notas de trigo y especias. Esta preferencia indica un interés en sabores más sutiles y refrescantes.
- 🍷 APA (28.4%): La American Pale Ale (APA) es mencionada por un porcentaje significativo de encuestados como su especialidad preferida. Esto sugiere que las variantes de Pale Ale continúan siendo populares entre los consumidores.
- 🍷 Otra (6%): Un pequeño grupo elige "otra" especialidad de cerveza artesanal. Aunque no se especifica cuáles son las opciones, esto puede indicar una diversidad en las preferencias individuales.
- 🍷 No tengo preferencia (11.9%): Un porcentaje notable declara no tener preferencia por una especialidad en particular. Esto puede sugerir que algunos encuestados disfrutan de una variedad de estilos y están dispuestos a probar diferentes opciones.

En conjunto, los resultados muestran que las IPAs son las especialidades de cerveza artesanal más preferidas, seguidas de cerca por las Pale Ales y las Lagers. Estas preferencias pueden guiar a "MOLLE" en la selección y promoción de especialidades de cerveza para satisfacer los gustos de su público objetivo.

Interés en acompañar la cerveza artesanal con picadas:

- 👤 Sí, siempre (37.3%): Más de un tercio de los encuestados afirma que siempre acompaña la cerveza artesanal con picadas especiales e innovadoras. Esto indica una fuerte asociación entre la cerveza y la experiencia culinaria, y sugiere que existe un público que valora la combinación de sabores y busca una experiencia más completa al consumir cerveza artesanal.
- 👤 A veces, dependiendo de la ocasión (62.7%): La gran mayoría de los encuestados declara que acompaña la cerveza artesanal con picadas especiales e innovadoras en ocasiones específicas. Esto refleja una tendencia hacia la flexibilidad y la adaptabilidad en cuanto al acompañamiento, indicando que la elección de picadas puede depender del contexto y del tipo de evento o salida.
- 👤 No, prefiero consumir solo la cerveza (0%): Ninguno de los encuestados opta por consumir solo la cerveza sin acompañamiento. Esto podría sugerir que la idea de disfrutar de la cerveza artesanal en combinación con picadas especiales e innovadoras es ampliamente aceptada y apreciada entre los encuestados.

En resumen, la mayoría de los encuestados muestra una predisposición positiva hacia el acompañamiento de la cerveza artesanal con picadas especiales e innovadoras, ya sea de manera ocasional o constante. Esta información es relevante para "MOLLE", ya que refuerza la importancia de ofrecer una variedad de picadas únicas y atractivas que complementen la experiencia de la cerveza artesanal y satisfagan las preferencias de su audiencia.

Elección y preferencia de alimentos en una picada:

- 👤 Quesos artesanales (76.1%): La gran mayoría de los encuestados muestra un fuerte interés en encontrar quesos artesanales en una picada especial e innovadora. Esto sugiere que los quesos de calidad y variedad son un elemento altamente valorado y buscado por el público.
- 👤 Embutidos y fiambres de la región (65.7%): Un porcentaje significativo de los encuestados también prefiere encontrar embutidos y fiambres de la región en la picada. Esta elección puede estar relacionada con el deseo de experimentar sabores auténticos y locales.
- 👤 Frutos secos y frutas frescas (34.3%): Alrededor de un tercio de los encuestados muestra interés en frutos secos y frutas frescas como parte de la picada. Esto sugiere una apreciación por elementos más saludables y frescos en contraste con los quesos y embutidos.

- 🍷 Panes y crackers gourmet (55.2%): Más de la mitad de los encuestados considera importante la inclusión de panes y crackers gourmet en la picada. Estos elementos pueden complementar los sabores y texturas de los quesos y embutidos.
- 🍷 Selección de salsas y dips (55.2%): Una proporción similar valora la presencia de una variedad de salsas y dips para acompañar los elementos de la picada. Esto indica un deseo de experimentar combinaciones de sabores y agregar un toque adicional a la experiencia.
- 🍷 Otros (10.4%): Un pequeño porcentaje de encuestados elige la opción de "otros" elementos deseados en la picada. Si bien no se especifican estos elementos en la encuesta, esto podría indicar la apertura a nuevas ideas y combinaciones por parte de algunos encuestados.

En resumen, los resultados muestran un fuerte interés en encontrar quesos artesanales y embutidos de la región en la picada, seguidos de panes y crackers gourmet, selección de salsas y dips. Esta información proporciona a "MOLLE" una guía sólida para la creación de picadas especiales que sean atractivas y satisfagan las preferencias de su público objetivo.

Cantidad de pintas consumidas en un mes:

- 🍷 Menos de 5 pintas (67.2%): La mayoría abrumadora de los encuestados consume menos de 5 pintas de cerveza artesanal en un mes. Esto indica que la mayoría de los consumidores tienden a disfrutar de la cerveza artesanal de manera moderada y ocasional.
- 🍷 Entre 5 y 10 pintas (32.8%): Un porcentaje significativo de encuestados consume entre 5 y 10 pintas de cerveza artesanal en un mes. Esto sugiere que existe un grupo que disfruta de la cerveza artesanal de manera más regular y frecuente, pero aún dentro de límites moderados.
- 🍷 Entre 11 y 15 pintas (3%): Un pequeño porcentaje de encuestados consume entre 11 y 15 pintas de cerveza artesanal en un mes. Esta cifra es relativamente baja y podría indicar que solo un pequeño grupo tiene un consumo más constante y relativamente alto.
- 🍷 Más de 15 pintas (1,5%): La proporción más baja de encuestados consume más de 15 pintas de cerveza artesanal en un mes. Este porcentaje es muy bajo y sugiere que un grupo muy reducido tiene un consumo notablemente alto.

En resumen, la mayoría de los encuestados tiende a consumir una cantidad moderada de pintas de cerveza artesanal en un mes, con un pequeño porcentaje que tiene un consumo más constante. Esta información es relevante para "MOLLE" al considerar sus estrategias de venta y promoción, así como para calcular la demanda potencial de cerveza artesanal por parte de su público objetivo.

Precio que suele abonarse por una pinta:

-  Menos de \$1000 (43.3%): Casi la mitad de los encuestados indica que suele pagar menos de \$1000 por una pinta de cerveza artesanal. Esto sugiere que una parte importante de los consumidores valora la accesibilidad en términos de precio al elegir su cerveza artesanal.
-  Entre \$1000 y \$1500 (50.7%): Un porcentaje significativo de encuestados está dispuesto a pagar entre \$1000 y \$1500 por una pinta de cerveza artesanal. Esta es la opción más popular, lo que indica que muchos consideran este rango de precio como razonable para la calidad y la experiencia que ofrece la cerveza artesanal.
-  Entre \$1500 y \$2000 (6%): Una minoría opta por pagar entre \$1500 y \$2000 por una pinta de cerveza artesanal. Este porcentaje es bajo en comparación con las otras opciones, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados tiende a preferir opciones más económicas.
-  Más de \$2000 (0%): Ningún encuestado elige la opción de pagar más de \$2000 por una pinta de cerveza artesanal. Esto podría indicar que este rango de precio es considerado poco atractivo o poco viable por parte de la audiencia.

En resumen, la mayoría de los encuestados está dispuesta a pagar entre \$1000 y \$1500 por una pinta de cerveza artesanal, con un porcentaje importante que prefiere opciones más económicas. Estos resultados brindan información valiosa para "MOLLE" al establecer su estrategia de precios y determinar cómo posicionarse en relación con el costo de la cerveza artesanal en el mercado.

Precio que se suele pagar por persona por una picada:

-  Menos de \$3000 (19.4%): Un porcentaje relativamente bajo de encuestados indica que suele pagar menos de \$3000 por persona al ordenar una picada en una cervecería. Esto sugiere que hay un segmento que busca opciones más económicas al disfrutar de picadas en combinación con cerveza.

- 👤 Entre \$3000 y \$5000 (68.7%): La opción más popular es pagar entre \$3000 y \$5000 por persona al solicitar una picada en una cervecería. Esto indica que la mayoría de los encuestados considera este rango de precio como adecuado para la experiencia de picadas y cerveza en una cervecería.
- 👤 Entre \$5000 y \$7000 (10.4%): Un porcentaje menor de encuestados elige pagar entre \$5000 y \$7000 por persona al ordenar una picada en una cervecería. Esta es una opción menos común en comparación con las otras.
- 👤 Más de \$7000 (1.5%): La proporción más baja de encuestados está dispuesta a pagar más de \$7000 por persona por una picada en una cervecería. Este rango de precio tiene una representación mínima en las respuestas.

En resumen, la mayoría de los encuestados considera pagar entre \$3000 y \$5000 por persona al ordenar una picada en una cervecería. Estos resultados proporcionan a "MOLLE" información útil para determinar cómo establecer sus precios de picadas y cervezas de manera que se ajusten a las expectativas y preferencias de su público objetivo.

Consideración de gasto mensual en cerveza + picada:

- 👤 Menos de \$10000 (46.3%): Casi la mitad de los encuestados estima que gastaría menos de \$10000 mensuales en una cervecería artesanal, incluyendo cerveza y picada. Esto sugiere que existe una expectativa de precios moderados y accesibles por parte de la audiencia.
- 👤 Entre \$10000 y \$20000 (43.3%): Un porcentaje similar de encuestados considera que gastaría entre \$10000 y \$20000 mensuales en una cervecería artesanal. Esta es la opción más popular, lo que indica que muchos encuestados están dispuestos a invertir en experiencias de cerveza y picadas dentro de este rango de precio.
- 👤 Entre \$20000 y \$30000 (10.4%): Un porcentaje menor de encuestados elige la opción de gastar entre \$20000 y \$30000 mensuales en una cervecería artesanal. Aunque es una proporción más baja, aún representa a un segmento que considera que esta inversión es razonable para disfrutar de la experiencia.
- 👤 Más de \$30000 (0%): Ningún encuestado selecciona la opción de gastar más de \$30000 mensuales en una cervecería artesanal. Esto puede indicar que este rango de gasto se percibe como poco común o poco realista.

En resumen, la mayoría de los encuestados considera que gastaría entre \$10000 y \$20000 mensuales en una cervecería artesanal, incluyendo cerveza y picada. Estos

resultados brindan información valiosa para "MOLLE" al definir sus estrategias de precios y ofrecer opciones que se ajusten a las expectativas de gasto de su público objetivo.

Interés en happy hour:

- 👤 Sí, definitivamente (68.7%): La mayoría de los encuestados muestra un alto interés en un Happy Hour de 2x1 en cerveza de 18 a 20 horas. Esto indica que la oferta de 2x1 es atractiva y motivadora para un segmento significativo de la audiencia.
- 👤 Tal vez, dependería de la cerveza ofrecida (22.4%): Un porcentaje menor de encuestados declara estar interesado en el Happy Hour, pero su participación podría depender de la selección de cervezas disponibles durante ese período. Esto sugiere que, aunque la idea es interesante, la elección de cervezas desempeña un papel importante en la decisión de participar.
- 👤 No, no me interesa (9%): Una minoría de encuestados expresa que no está interesada en el Happy Hour de 2x1 en cerveza de 18 a 20 horas. Esto puede deberse a diferentes factores, como preferencias de consumo o disponibilidad en esos horarios.

En resumen, la mayoría de los encuestados está interesada en un Happy Hour de 2x1 en cerveza de 18 a 20 horas, lo que sugiere que esta sería una estrategia efectiva para atraer a un público más amplio durante esos horarios. La pequeña proporción que está indecisa o no muestra interés resalta la importancia de ofrecer una variedad de opciones y cervezas atractivas para satisfacer las preferencias individuales.

Interés en eventos y degustaciones:

- 👤 Sí, me atraería asistir (68.7%): La mayoría de los encuestados muestra un alto nivel de atracción hacia la idea de asistir a la cervecería si se ofrecieran eventos o degustaciones diferentes los sábados. Esto indica que la incorporación de eventos y degustaciones podría tener un impacto positivo en la atracción de clientes durante esos días.
- 👤 Tal vez, dependería del evento o degustación (29.9%): Un porcentaje menor de encuestados está dispuesto a considerar la asistencia dependiendo del tipo de evento o degustación ofrecida. Esto sugiere que si los eventos son variados, interesantes y relevantes para los gustos de los encuestados, podrían considerar asistir.

- 👤 No, no me interesa (1.5%): Una proporción muy pequeña de encuestados no muestra interés en la idea de asistir a la cervecería los sábados para eventos o degustaciones diferentes. Esto puede deberse a preferencias personales o disponibilidad en esos días.

En resumen, la mayoría de los encuestados se siente atraída por la posibilidad de asistir a la cervecería si se ofrecieran eventos o degustaciones diferentes los sábados. Esto confirma que la inclusión de actividades especiales podría ser una estrategia efectiva para atraer y retener clientes durante los fines de semana. La respuesta también sugiere que la variedad y relevancia de los eventos son factores importantes para considerar al planificar la programación de los sábados.

Preferencia en cuanto a la asistencia al lugar:

- 👤 Amigos/as (94%): La opción más popular es asistir con amigos o amigas a una cervecería artesanal. Esto indica que la experiencia de disfrutar de cerveza y picadas es fuertemente asociada con momentos sociales y de diversión entre amigos.
- 👤 Pareja (76.1%): Un porcentaje significativo de encuestados considera que asistir con su pareja a una cervecería artesanal es una opción atractiva. Esto sugiere que la cervecería puede ser vista como un lugar romántico o íntimo para compartir juntos.
- 👤 Familia (31.3%): Una proporción más baja de encuestados elige la opción de asistir con su familia a una cervecería artesanal. Esto indica que, aunque es menos común, aún hay un segmento que consideraría esta opción.
- 👤 Compañeros/as de trabajo (49.3%): Casi la mitad de los encuestados estaría dispuesta a asistir con sus compañeros/as de trabajo a una cervecería artesanal. Esto puede sugerir un interés en actividades de equipo y sociales fuera del entorno laboral.
- 👤 Solo/a (14.9%): Un porcentaje más bajo de encuestados está dispuesto a asistir solo/a a una cervecería artesanal. Esto indica que si bien no es la opción más popular, todavía hay un segmento que valora la experiencia individual.
- 👤 Otros (4.5%): Un pequeño porcentaje de encuestados elige la opción de "otros", lo que puede indicar la apertura a diferentes tipos de compañía o situaciones de asistencia a la cervecería.

En resumen, asistir con amigos/as y parejas a una cervecería artesanal es la elección dominante entre los encuestados, seguido por la opción de compañeros/as de trabajo. Esto resalta la importancia de crear un ambiente social y acogedor en la cervecería para atraer a diferentes grupos de personas y satisfacer sus preferencias de compañía.

Medio de pago utilizado:

- 👛 Tarjeta de débito (66.5%): La opción más popular es utilizar tarjeta de débito para pagar la cuenta en una cervecería. Esto sugiere que la comodidad y facilidad de realizar transacciones electrónicas es ampliamente preferida por la mayoría de los encuestados.
- 👛 Efectivo (56.7%): Un porcentaje significativo de encuestados todavía utiliza efectivo para pagar en una cervecería. Aunque es ligeramente menos popular que la tarjeta de débito, sigue siendo una opción frecuente.
- 👛 Tarjeta de crédito (19.4%): Un porcentaje más bajo de encuestados utiliza tarjeta de crédito para pagar en una cervecería. Esto podría indicar que algunos prefieren evitar el uso de crédito en lugares de consumo.
- 👛 Otro (14.9%): Un pequeño porcentaje de encuestados elige la opción de "otro", lo que podría sugerir el uso de métodos de pago menos convencionales o específicos en ciertos casos.

En resumen, la tarjeta de débito y el efectivo son los medios de pago más utilizados en una cervecería. La preferencia por estas opciones sugiere la importancia de contar con sistemas de pago electrónicos y también la consideración de aceptar efectivo como método tradicional de pago.

Uso de redes sociales:

- 👤 Instagram (83.6%): La opción más popular y ampliamente utilizada es Instagram. Esto sugiere que la plataforma de redes sociales centrada en imágenes y contenido visual es muy influyente entre los encuestados.
- 👤 Facebook (34.3%): Un porcentaje significativo de encuestados utiliza Facebook con frecuencia. Aunque es menos popular que Instagram, sigue siendo una plataforma relevante para una parte de la audiencia.
- 👤 Twitter (10.4%): Un porcentaje menor de encuestados utiliza Twitter con mayor frecuencia. Esto indica que, aunque es menos utilizado en comparación con otras plataformas, aún hay un interés en esta plataforma de microblogging.

- 📱 TikTok (10.4%): Un porcentaje similar de encuestados utiliza TikTok con mayor frecuencia. Esto sugiere que TikTok, una plataforma centrada en videos cortos, tiene una presencia entre la audiencia pero es menos dominante que otras redes sociales.
- 📱 LinkedIn (9%): Un porcentaje relativamente bajo de encuestados utiliza LinkedIn con mayor frecuencia. Esto indica que la plataforma profesional no es tan influyente en términos de uso frecuente.
- 📱 Otra (4.5%): Un pequeño porcentaje de encuestados elige la opción de "otra", lo que podría indicar el uso de plataformas menos convencionales o específicas.

En resumen, Instagram es la red social más utilizada con mayor frecuencia entre los encuestados, seguida de cerca por Facebook. Esto sugiere que "MOLLE" podría beneficiarse al centrar sus esfuerzos de marketing en estas plataformas populares para llegar a su público objetivo de manera efectiva.

Recursos Tangibles



Gastos fijos





GASTOS FIJOS					
	Mensual sin IVA	Mensual con IVA	Año 1	Año 2	Año 3
Alquiler	\$900.000,00	\$743.801,65	\$8.925.619,83	\$8.925.619,83	\$8.925.619,83
Energía eléctrica	\$67.000,00	\$55.371,90	\$664.462,81	\$664.462,81	\$664.462,81
Gas	\$120.000,00	\$99.173,55	\$1.190.082,64	\$1.190.082,64	\$1.190.082,64
Mantenimiento C.C	\$8.000,00	\$6.611,57	\$79.338,84	\$79.338,84	\$79.338,84
Agua	\$28.000,00	\$23.140,50	\$277.685,95	\$277.685,95	\$277.685,95
Telefono-internet wifi	\$13.000,00	\$10.743,80	\$128.925,62	\$128.925,62	\$128.925,62
Seguro comercio	\$16.000,00	\$13.223,14	\$158.677,69	\$158.677,69	\$158.677,69
Publicidad	\$100.000,00	\$82.644,63	\$991.735,54	\$991.735,54	\$991.735,54
Community Manager	\$85.000,00	\$70.247,93	\$842.975,21	\$842.975,21	\$842.975,21
Insumos limpieza	\$15.000,00	\$12.396,69	\$148.760,33	\$148.760,33	\$148.760,33
Imprevistos	\$30.000,00	\$24.793,39	\$297.520,66	\$297.520,66	\$297.520,66
Material de oficina	\$10.000,00	\$8.264,46	\$99.173,55	\$99.173,55	\$99.173,55
Contador	\$25.000,00	\$20.661,16	\$247.933,88	\$247.933,88	\$247.933,88
TOTAL	\$1.417.000,00	\$1.171.074,38	\$14.052.892,56	\$14.052.892,56	\$14.052.892,56

Sueldos y contribuciones

Gerente Categoría 7				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$8.573,47	30	\$257.204,00	
Adicional por alimentación	\$257.204,00	5%	\$12.860,20	
Adicional por asistencia	\$257.204,00	10%	\$25.720,40	
Jubilación Ley 24.241	\$295.784,60	11%		\$32.536,31
Ley 19.032 INSSJP	\$295.784,60	3%		\$8.873,54
Obra social	\$295.784,60	3%		\$8.873,54
Cuota Sindical	\$295.784,60	2,50%		\$7.394,62
Seguro de vida y sepelio	\$295.784,60	1%		\$2.957,85
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$295.784,60	\$60.635,84
Acuerdo Salarial 2023/2024 Suma No Remunerativa	\$2.572,03	30	\$77.161,00	
Cuota Sindical	\$77.161,00	2,50%		\$1.929,03
Seguro de vida y sepelio	\$77.161,00	1%		\$771,61
SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL			\$77.161,00	\$2.700,64
TOTALES			\$372.945,60	\$63.336,48
SUELDO NETO				\$309.609,12

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$47.325,54
Obra Social	5%	\$14.789,23
A.R.T	6%	\$17.747,08
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$2.957,85
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$4.436,77
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES		\$87.256,46

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES	\$460.202,06	\$5.982.626,74
NO REMUNERATIVO	\$77.161,00	\$1.003.093,00
	\$537.363,06	\$6.985.719,74



Cocinero Categoría 6				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$6.597,30	30	\$197.919,00	
Adicional por alimentación	\$197.919,00	5%	\$9.895,95	
Adicional por asistencia	\$197.919,00	10%	\$19.791,90	
Jubilación Ley 24.241	\$227.606,85	11%		\$25.036,75
Ley 19.032 INSSJP	\$227.606,85	3%		\$6.828,21
Obra social	\$227.606,85	3%		\$6.828,21
Cuota Sindical	\$227.606,85	2,50%		\$5.690,17
Seguro de vida y sepelio	\$227.606,85	1%		\$2.276,07
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$227.606,85	\$46.659,40
Acuerdo Salarial 2023/2024 Suma No Remunerativa	\$1.979,20	30	\$59.376,00	
Cuota Sindical	\$59.376,00	2,50%		\$1.484,40
Seguro de vida y sepelio	\$59.376,00	1%		\$593,76
SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL			\$59.376,00	\$2.078,16
TOTALES			\$286.982,85	\$48.737,56
SUELDO NETO				\$238.245,29

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$36.417,10
Obra Social	5%	\$11.380,34
A.R.T	6%	\$13.656,41
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$2.276,07
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$3.414,10
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES		\$67.144,02

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES	\$354.126,87	\$4.603.649,32
NO REMUNERATIVO	\$59.376,00	\$771.888,00
	\$413.502,87	\$5.375.537,32

Cajero Categoría 5				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$6.332,80	30	\$189.984,00	
Adicional por alimentación	\$189.984,00	5%	\$9.499,20	
Adicional por asistencia	\$189.984,00	10%	\$18.998,40	
Jubilación Ley 24.241	\$218.481,60	11%		\$24.032,98
Ley 19.032 INSSJP	\$218.481,60	3%		\$6.554,45
Obra social	\$218.481,60	3%		\$6.554,45
Cuota Sindical	\$218.481,60	2,50%		\$5.462,04
Seguro de vida y sepelio	\$218.481,60	1%		\$2.184,82
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$218.481,60	\$44.788,73
Acuerdo Salarial 2023/2024 Suma No Remunerativa	\$1.899,83	30	\$56.995,00	
Cuota Sindical	\$56.995,00	2,50%		\$1.424,88
Seguro de vida y sepelio	\$56.995,00	1%		\$569,95
SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL			\$56.995,00	\$1.994,83
TOTALES			\$275.476,60	\$46.783,55
SUELDO NETO				\$228.693,05

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$34.957,06
Obra Social	5%	\$10.924,08
A.R.T	6%	\$13.108,90
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$2.184,82
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$3.277,22
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES		\$64.452,07

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES	\$339.928,67	\$4.419.072,74
NO REMUNERATIVO	\$56.995,00	\$740.935,00
	\$396.923,67	\$5.160.007,74



Barista Categoría 6				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$6.597,30	30	\$197.919,00	
Adicional por alimentación	\$197.919,00	5%	\$9.895,95	
Adicional por asistencia	\$197.919,00	10%	\$19.791,90	
Jubilación Ley 24.241	\$227.606,85	11%		\$25.036,75
Ley 19.032 INSSJP	\$227.606,85	3%		\$6.828,21
Obra social	\$227.606,85	3%		\$6.828,21
Cuota Sindical	\$227.606,85	2,50%		\$5.690,17
Seguro de vida y sepelio	\$227.606,85	1%		\$2.276,07
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$227.606,85	\$46.659,40
Acuerdo Salarial 2023/2024 Suma No Remunerativa	\$1.979,20	30	\$59.376,00	
Cuota Sindical	\$59.376,00	2,50%		\$1.484,40
Seguro de vida y sepelio	\$59.376,00	1%		\$593,76
SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL			\$59.376,00	\$2.078,16
TOTALES			\$286.982,85	\$48.737,56
SUELDO NETO				\$238.245,29

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$36.417,10
Obra Social	5%	\$11.380,34
A.R.T	6%	\$13.656,41
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$2.276,07
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$3.414,10
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES		\$67.144,02

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES	\$354.126,87	\$4.603.649,32
NO REMUNERATIVO	\$59.376,00	\$771.888,00
	\$413.502,87	\$5.375.537,32

Mozo Categoría 6				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$6.597,30	30	\$197.919,00	
Adicional por alimentación	\$197.919,00	5%	\$9.895,95	
Adicional por asistencia	\$197.919,00	10%	\$19.791,90	
Jubilación Ley 24.241	\$227.606,85	11%		\$25.036,75
Ley 19.032 INSSJP	\$227.606,85	3%		\$6.828,21
Obra social	\$227.606,85	3%		\$6.828,21
Cuota Sindical	\$227.606,85	2,50%		\$5.690,17
Seguro de vida y sepelio	\$227.606,85	1%		\$2.276,07
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$227.606,85	\$46.659,40
Acuerdo Salarial 2023/2024 Suma No Remunerativa	\$1.979,20	30	\$59.376,00	
Cuota Sindical	\$59.376,00	2,50%		\$1.484,40
Seguro de vida y sepelio	\$59.376,00	1%		\$593,76
SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL			\$59.376,00	\$2.078,16
TOTALES			\$286.982,85	\$48.737,56
SUELDO NETO				\$238.245,29

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$36.417,10
Obra Social	5%	\$11.380,34
A.R.T	6%	\$13.656,41
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$2.276,07
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$3.414,10
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES		\$67.144,02

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES	\$354.126,87	\$4.603.649,32
NO REMUNERATIVO	\$59.376,00	\$771.888,00
	\$413.502,87	\$5.375.537,32

Gastos variables

Picada para 4 Personas:

	Gramos	Precio kg con IVA	Precio kg sin IVA	Precio unitario
Quesos Artesanales:				
Queso de Oveja Patagónico	100	\$15.099,00	\$12.478,51	\$124,79
Queso de Cabra con Hierbas	80	\$9.800,00	\$8.099,17	\$101,24
Queso Ahumado de Vaca	80	\$4.000,00	\$3.305,79	\$41,32
Embutidos y Fiambres:				
Chorizo Seco Casero	60	\$7.700,00	\$6.363,64	\$106,06
Salame de Ciervo	50	\$7.650,00	\$6.322,31	\$126,45
Jamón Cocido de la Región	50	\$1.500,00	\$1.239,67	\$24,79
Frutos Secos y Frutas Frescas:				
Nueces Patagónicas	40	\$3.500,00	\$2.892,56	\$72,31
Arándanos Frescos	50	\$2.800,00	\$2.314,05	\$46,28
Panes y Crackers Gourmet:				
Pan de Campo Artesanal	100	\$1.500,00	\$1.239,67	\$12,40
Pan Integral con Semillas	80	\$1.200,00	\$991,74	\$12,40
Crackers de Hierbas	60	\$890,00	\$735,54	\$12,26
Selección de Salsas y Dips:				
Chimichurri Patagónico	30	\$3.150,00	\$2.603,31	\$86,78
Salsa de Higos y Nueces	40	\$4.600,00	\$3.801,65	\$95,04
Dip de Queso Azul	40	\$7.560,00	\$6.247,93	\$156,20
Otros Complementos:				
Aceitunas Ahumadas	30	\$3.450,00	\$2.851,24	\$95,04
Grissinis de Oliva	40	\$3.490,00	\$2.884,30	\$72,11
Total Costo de la Picada para 4 Personas				\$1.185,46
4 Pintas de Cerveza Artesanal:				
Cerveza Artesanal de Elección	Medida 0,568	Precio litro con IVA 400	Precio litro sin IVA \$330,58	Precio unitario \$187,77
Total Costo de las 4 Pintas de Cerveza				\$751,07

Inversión inicial

Materia Prima:	Cantidad	Precio unitario	Precio total sin IVA
Variedad de cervezas artesanales de proveedores locales y regionales.	400	\$400,00	\$132.231,40
Variedad de bebidas sin alcohol.	1000	\$150,00	\$123.966,94
Quesos artesanales, embutidos y fiambres de la región para las picadas.	400	\$900,00	\$297.520,66
Frutos secos, frutas frescas y otros ingredientes para las picadas.	500	\$1.200,00	\$495.867,77
			\$1.049.586,78
Muebles y Útiles:			
Mesas tambor	10	\$20.000,00	\$165.289,26
Banquetas para crear un ambiente acogedor.	50	\$7.900,00	\$326.446,28
Sillones para ofrecer opciones de relajación.	2	\$46.000,00	\$76.033,06
Barra	1	\$156.000,00	\$128.925,62
Estantes y vitrinas para exhibir cervezas y productos.	2	\$78.000,00	\$128.925,62
Mesas de trabajo en la cocina para la preparación de picadas.	1	\$55.000,00	\$45.454,55
			\$871.074,38
Equipos de Computación y Tecnología:			
Computadoras o tabletas para gestionar pedidos y realizar transacciones.	2	\$195.000,00	\$322.314,05
Sistema de punto de venta (POS) para registrar ventas y gestionar inventario.	1	\$76.000,00	\$62.809,92
Teléfonos celulares para comunicación interna y atención a clientes.	2	\$220.000,00	\$363.636,36
Impresora para imprimir tickets y recibos de ventas.	1	\$56.000,00	\$46.280,99
			\$795.041,32
Maquinarias de Cocina:			
Horno eléctrico para cocinar panes y alimentos de las picadas.	1	\$110.000,00	\$90.909,09
Cuchillos y utensilios de cocina para cortar y armar las picadas.	1	\$45.000,00	\$37.190,08
Platos, bandejas y recipientes para presentación de las picadas.	1	\$150.000,00	\$123.966,94
Elementos de cocina básicos como tablas de cortar, pinzas y cucharas.	1	\$77.000,00	\$63.636,36
Microondas.	1	\$65.000,00	\$53.719,01
Heladera para conservación de productos y heladera para bebidas.	1	\$250.000,00	\$206.611,57
Frízer para conservación de panes.	1	\$159.000,00	\$131.404,96
Chopera de varias canillas.	1	\$340.000,00	\$280.991,74
			\$988.429,75
Decoración:			
Renovación y decoración del local para reflejar la imagen de "MOLLE".	1	\$240.000,00	\$198.347,11
Adquisición de elementos decorativos como cuadros, fotografías y elementos pat	1	\$59.000,00	\$48.760,33
			\$247.107,44
Puesta en marcha			
Conexión a internet	1	\$36.000,00	\$36.000,00
Inversión en publicidad inicial lanzamiento	1	\$200.000,00	\$200.000,00
Medidor de luz	1	\$39.000,00	\$39.000,00
Cambio titularidad de gas	1	\$22.500,00	\$22.500,00
Alquiler depósito en garantía	1	\$900.000,00	\$900.000,00
Alquiler primer mes	1	\$900.000,00	\$900.000,00
Alquiler gastos de sellos y comisión inmobiliaria	1	\$388.800,00	\$388.800,00
Habilitación municipal	1	\$68.000,00	\$68.000,00
Cartelería exterior	1	\$240.000,00	\$240.000,00
			\$2.794.300,00

Bibliografía

Cristina Papaleo, 2023. *Argentina: elecciones 2023 bajo el signo de la crisis.*

<https://www.dw.com/es/argentina-elecciones-2023-bajo-el-signo-de-la-crisis-econ%C3%B3mica-y-la-inseguridad/a-66204055>

José Giménez, 2022. Impuestos: cómo es la estructura impositiva de la Argentina y qué ocurre en otros países. <https://chequeado.com/el-explicador/impuestos-como-es-la-estructuraimpositiva-de-la-argentina-y-que-ocurre-en->

[otrospaises/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20%C3%BAltimo,%2C9%25%20a%20tributos%20provinciales](#)

INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios. Dirección de Índices de Precios de Consumo. Vol. 7, n° 21.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_23C94E54F825.pdf

Camila Dolabjian, 2022. Planes sociales: cuál es el monto máximo que puede cobrar una familia si obtiene toda la ayuda disponible del Estado.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/cuantos-hay-y-cual-es-la-suma-total-que-puede-percibir-una-familia-desempleada-nid22042022/#:~:text=Hay%20m%C3%A1s%20de%20182%20planes,hasta%20%24170.000%20con%20estos%20beneficios>

ECYT-AR, s-f. San Carlos de Bariloche La enciclopedia de ciencias y tecnologías en Argentina.
https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/San_Carlos_de_Bariloche#:~:text=Ubicada%20a%20orillas%20del%20lago,en%20especial%20las%20de%20INVAP

Infobae, 2022. Turismo nacional: por qué Bariloche es el destino más elegido en la pospandemia.
<https://www.infobae.com/inhouse/2022/11/23/turismo-nacional-por-que-bariloche-es-el-destino-mas-elegido-en-la-pospandemia/>

Karina Limura, 2022. Cerveza artesanal, una bebida cada vez más elegida por los argentinos.
<https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>

THE FOOD TECH, 2016. 90% de los argentinos come picadas.
<https://thefoodtech.com/historico/90-de-los-argentinos-come-picadas/#:~:text=El%2090%25%20de%20los%20argentinos,LinkQ%20que%20realiz%C3%B3%20Kantar%20Worldpanel>

Luis Ángel Pérez, 2022. Ocho de cada diez bares y restaurantes utilizan tecnologías digitales.
https://www.elnacional.cat/es/tecnologia/diez-bares-restaurantes-utilizan-tecnologias-digitales_909930_102.html

UTHGRA - AHT Nro. 362/03 <http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2023/07/homologacion-acuerdo-2023-2024-AHT.pdf>

Diario de gastronomía, 2019. PERFIL MÁS FRECUENTE DEL CONSUMIDOR DE CERVEZA ARTESANAL. <https://diariodegastronomia.com/perfiles-mas-frecuentes-del-consumidor-cerveza-artesanal/>

Crónica, 2021. La picada argentina, el favorito de la gastronomía regional. <https://www.cronica.com.ar/salud/La-picada-argentina-el-favorito-de-la-gastronomia-regional-20210421-0066.html>