



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

Plan de Lanzamiento del bar “La Sidrería”.

Alumno: Maria Emilia Corna

DNI: 36181300

Mentor: Victoria Casano

Buenos Aires. Junio, 2022

Indice

1- Resumen Ejecutivo	3
2- Introducción	4
3- Marco Teórico	5
3.1- Generación Y o Miennial.....	6
3.2- Motivaciones de consumo de bebidas alcohólicas	8
3.3- Impacto del consumo de alcohol en la salud.....	9
3.4- Sidra: Origen e Historia.....	10
3.5- Tendencias de Bebidas en la Generación Y.....	12
3.6- Evolución de la coctelería en Argentina.	16
4- Análisis de Situación	18
4.1- Análisis del Entorno.....	18
4.2- Análisis del mercado.....	28
4.3- Análisis de la competencia	36
4.4- Análisis del consumidor.....	41
4.5 – FODA	42
5 – Estrategia	43
5.1 - Segmentación.....	44
5.2 -Targeting.....	46
5.3 - Diferenciación y posicionamiento – propuesta de Valor	47
6 – Objetivos	49
7 - Marketing Mix	50
7.1- Producto.....	50
7.2 - Distribución.....	54
7.3 – Promoción	55
7.4 – Precio	58
8 - Análisis Económico - Financiero	60
9 – Conclusión	62
10 - Bibliografía	64
11 – Anexos	67

1- Resumen Ejecutivo

Este trabajo tiene como fin presentar los lineamientos que conforman el Plan de Marketing para la apertura de “La Sidrería”, un nuevo bar especializado en sidra. Esta bebida se encuentra en pleno crecimiento y no existen bares que ofrezcan la totalidad de las marcas que existen, ni se especializan en coctelería con sidra.

La Sidrería, es un espacio de coctelería que busca posicionarse dentro de la Generación “Y” o millenials, como una propuesta innovadora, ofreciendo sidra y coctelería con sidra, apuntada al consumo saludable y responsable de bebidas alcohólicas. Para lograr esto, se llevará a cabo una campaña de comunicación online, se organizarán distintos tipos de eventos y se harán alianzas con influencers. El mercado existente de bares es muy competitivo y hay muchas opciones para los consumidores, por lo tanto, a lo largo de este trabajo, se hará foco en los diferenciales de La Sidrería con respecto al resto de los bares. Ofrecerá una experiencia innovadora para quienes visiten el bar, ya que permitirá que creen sus propios tragos bajos ciertos parámetros, para garantizar la calidad final del producto.

El origen de este proyecto, surge en base a la experiencia de la autora de este trabajo con su emprendimiento “Chidra”. Chidra es una marca de sidra artesanal, producida en Tunuyán, Mendoza, con baja cantidad de azúcar, bajas calorías, libre de gluten y 4,5% de graduación alcohólica. Está pensada para un público joven, que se encuentra cansado del consumo tradicional de bebidas alcohólicas. Por otro lado también, la marca busca reposicionar el consumo de sidra y como parte de su estrategia presentan al consumidor distintas maneras o combinaciones para tomarla, utilizándola para cocinar o en coctelería. En los últimos 5 años surgieron numerosas marcas de sidra artesanal, mayormente de la zona del Valle en Rio Negro y han ingresado al mercado grandes empresas como Quilmes, adquiriendo la sidra 1930 y con Patagonia, desarrollando una sidra en lata. Por otro lado, Argentina forma parte del top 10 de países con mayor consumo de sidra en mundo, siendo el único del ranking perteneciente a América Latina y es uno de los principales productores de manzanas, elemento clave para la producción de la bebida mencionada.

La inversión inicial del proyecto es de 92.593 USD, durante el primer año el objetivo es llegar al 3,5% del target estimado y planteando un escenario realista se

espera para el tercer año vender un 15% más que el primer año. La utilidad neta de los tres primeros años es de 176.699 dólares con una TIR DE 69% y ROMI de 7523%.

2- Introducción

De acuerdo a Karl Mannheim, el concepto de generación es una “ficción útil”, una hipótesis de trabajo mediante la cual se compone una “persona ideal” a la que se le asignan las características más significativas para la población de un grupo de un rango de edad determinado. En la formación de la persona así definida intervienen factores históricos, étnicos, nacionales, familiares, sociales, religiosos, políticos, propios de la edad y de la experiencia personal, además de ciertos parámetros vinculados a lo psicofísico. Una generación se define como un conjunto de personas que atraviesan un tiempo históricos y comparten ciertos hábitos, cierta ética y cierta cultura, que les provee una memoria colectiva que sirve para integrarlos en un cierto rango de tiempo (Franichevich, 2010). Si bien una generación engloba a muchas personas con características similares, no quiere decir que todos se comporten de la misma manera, hay muchos factores que intervienen como por ejemplo nivel socioeconómico, factores culturales, geografía, etc.

La mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le toca vivir. La historia familiar, la experiencia de los allegados, el tipo de relacionamiento con los pares, los eventos mundiales de la infancia y los héroes de cada época forjan los modelos mentales y engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo. Una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común. Y, lógicamente, esta mentalidad determinará su comportamiento configurando una personalidad generacional. La mentalidad generacional se refiere a la forma en que una generación interpreta al mundo, mientras que la personalidad generacional se refiere a los comportamientos a los que la mentalidad da lugar. Es decir, un tipo de mentalidad se manifiesta en cierto tipo de personalidad, con actitudes y conductas muy concretas (Molinari, 2011).

A grandes rasgos, las diferentes generaciones que se identifican son:

1. Los tradicionalistas: nacidos entre 1900 y 1945. Esta generación se caracteriza por la lealtad, el respeto y el honor.
2. Los Baby Boomers: nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en el medio del optimismo por la reconstrucción post-guerra. Esta generación es competitiva, optimista y trabajadora.
3. La Generación X: Son los nacidos entre 1964 y 1980, en una época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población. Esta generación valora el individualismo y necesita autonomía y libertad.
4. La Generación Y o Millennials: Nacidos entre 1981 y 2000. Hijos de los Baby Boomers, nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico. Tienen alta fidelidad a sus marcas y productos favoritos, premian su satisfacción con las marcas guardándole fidelidad.
5. Generación Z: Nacidos desde el 2000 en adelante. Están acostumbrados a las interacciones sociales mediante medios virtuales y están menos acostumbrados a las interacciones sociales reales, las que para muchos presentan un gran desafío.

3- Marco Teórico

En esta sección, se presentarán las bases teóricas sobre las cuales se desarrollará este trabajo. En primer lugar, se dará una introducción de la Generación Y, dado que es el público al que se orienta el servicio que se busca desarrollar, luego se analizarán los motivos de consumo de alcohol de las personas y los efectos que tiene en el cuerpo. Además, se hará foco en la sidra, producto principal en el desarrollo del servicio a brindar. Finalmente, para enfatizar el objetivo de este trabajo, se hará un análisis de las tendencias de bebidas que consume la Generación Y y la evolución de la coctelería en Argentina.

3.1- Generación Y o Miennial

La generación Y o Millennials pertenece al grupo de personas que nació entre 1981 y 2000. Son hijos de los Baby Boomers y es la generación más numerosa de la historia. Fueron criados en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. A diferencia de a sus padres, que fueron criados respetando y sin cuestionar la palabra de sus respectivos padres, esta generación estuvo siempre vinculada con las decisiones familiares y se les consulta sobre sus opiniones.

Son la primera generación que nació digital. Crecieron con la tecnología, tocando de forma virtual cada aspecto de su vida. Dependen de sus dispositivos móviles y computadoras para comunicarse. Los millennials prefieren enviar correos electrónicos, mensajes de texto y publicar en redes sociales antes que hacer llamadas o hablar telefónicamente. La revolución en las tecnologías de la información a finales del siglo XX impactó de lleno en la generación Y. El gran avance de las tecnologías de la información y comunicación – TIC's-, en especial de internet y de sus aplicaciones, modela el modelo mental mediante el cual la generación Y comprende el mundo. Hay tres tipos de impacto de las TIC's en la Gen Y. El primero es con respecto a la concepción del tiempo. El amplio desarrollo de las TIC's y de internet construyó la necesidad de vivir e informarse en tiempo real. Todo pasa muy rápido, en el minuto a minuto, la expectativa es que todo evento sea conocido en tiempo real. Por ejemplo, muchas veces los recitales populares a los que los jóvenes suelen concurrir se pueden mirar vía streaming en tiempo real por internet, desde cualquier lugar del mundo, aunque estés en otro continente, la globalización hizo posible que alguien se encuentre en la computadora en su casa mirando un festival en Europa. Además este fenómeno se popularizó aún más durante la cuarentena por el COVID19, donde los millennials asistieron a recitales de esa manera y se organizaron fiestas por Zoom o distintos medios virtuales.

El segundo impacto hace referencia al modelo de las relaciones interpersonales que se generan. Las TIC's han fomentado la generación de relaciones interpersonales en ausencia del requisito de presencialidad. Esto es un gran cambio frente a otras generaciones, si bien siempre existieron relaciones a distancia, como por ejemplo los amigos por carta, lo que ocurrió, es que se masificaron las relaciones

interpersonales sin la cercanía física, aun cuando la posibilidad de poder estar en contacto es posible. Hoy es muy común ir en el colectivo y ver que la mayoría de las personas pasan todo el viaje mirando sus celulares, o ver un grupo de amigos compartiendo una cena y que estén mirando todos sus celulares o con los celulares al lado suyo.

Por último, el punto revolucionario es la disponibilidad y abundancia de información todo el tiempo, a toda hora, en todo lugar. Esto convierte a la generación Y en la primera generación global de la historia y esto se da gracias al internet. Hoy en día, para verificar una información o investigar sobre un tema en particular se recurre directamente a Internet, si no está en internet ni existe, a diferencia del siglo pasado donde lo primero que se hacía era recurrir a los libros (Cuesta, 2012).

Con la intención de analizar cómo utiliza su tiempo libre la Generación Y, Eventbrite, la plataforma de venta online de entradas y eventos realizó un estudio que muestra resultados interesantes al respecto. De acuerdo a esta investigación, los millennials muestran preferencia por salir al cine, en caso de no querer gastar demasiado dinero, y cuando quieren vivir una experiencia diferente y sociabilizar, prefieren salir de fiesta o asistir a un recital. El 49% de las personas encuestadas para el análisis suele ir generalmente a un evento grande al mes y no tiene mayores dificultades a la hora de pagar su entrada. Adicionalmente, tienen preferencia por los espacios abiertos y deciden salir para poder desestresarse y despejarse de la rutina cotidiana, disfrutando con amigos, en pareja o con ambos ya que son muy sociables y abiertos a los cambios.

Si bien la generación mencionada nació de la mano de la tecnología y está online a tiempo completo, todo lo que remite al pasado más “analógico” resulta muy atractivo para ellos. Una característica que define a los millennials es la consciencia social y por el medio ambiente, tal es así que muchos de ellos compran su ropa en tiendas de vestimenta usada, también conocida como moda circular, y eligen reciclar y reutilizar todos los objetos que puedan. Estas tendencias fueron generando que lo vintage esté de moda y sea algo vigente, por ejemplo, muebles antiguos, radios, ropa heredada, discos e incluso, bebidas. El retorno de lo vintage se debe a que los consumidores están buscando productos que los remitan al pasado, a lo que cuentan sus padres o abuelos, rememorando la nostalgia de lo que vivieron generaciones

pasadas. Un claro ejemplo de esto se da cuando las familias cuentan de las reuniones de los domingos donde las personas encargadas del asado cuando cocinaban preparaban un aperitivo, como un Vermuth, Gancia o amargo obrero. Esta rutina un poco quedó en el pasado, pero actualmente sobre todo los jóvenes vuelven a elegir estas bebidas y en las barras de distinguidos bares podemos ver en sus cartas distintas marcas de Vermuth y sidra, una bebida que resurgió para quedarse.

3.2- Motivaciones de consumo de bebidas alcohólicas

Las bebidas alcohólicas se encuentran presentes a nivel mundial desde hace muchas generaciones y el origen de las mismas es bastante incierto. Existe evidencia en China, en el año 7000 A.C., en los desechos de las vasijas de arcilla, que en ese momento ya se estaban elaborando bebidas alcohólicas en base a la fermentación de arroz con mijo, uvas y miel. Se cree que desde ese entonces y con el comienzo del desarrollo de la agricultura, cada país o región elaboraba bebidas alcohólicas en base a la fermentación de algunos de los productos cosechados. Desde épocas milenarias el consumo de alcohol tuvo diversos usos, por ejemplo, los médicos griegos lo consideraban bueno para la salud, algunas religiones lo incorporaron en sus rituales mientras que otras lo prohibieron, hasta que se convirtió en un producto comercial utilizado para hacer trueques. En la actualidad forma parte de hábitos de consumo de la sociedad.

Existen personas que eligen beber alcohol por propio placer y otros, en cambio, hacen un uso excesivo del mismo, sin embargo, hay distintas motivaciones que llevan a las personas a ingerir estas bebidas. De acuerdo a los psicólogos, existen cuatro razones por las que las personas deciden tomar alcohol:

1- *Beber por aprobación*

Hay una fuerte tendencia instalada en la sociedad, sobre todo en los más jóvenes, de desacreditar a las personas que eligen no beber alcohol, esto afecta de tal manera a las personas que se convierten en tomadores sociales para poder sentirse parte. Consumen muy poco, por ejemplo, en ocasiones especiales, simplemente por el hecho de pertenecer.

2- *Beber para sociabilizar*

Esta es, tal vez, la más popular y aceptada manera de consumo de alcohol, muchas personas se reúnen a beber como excusa para encontrarse, convirtiendo así a la ingesta de alcohol en un pasatiempo social. Muchas personas además eligen hacerlo para interactuar más fácilmente o para conocer a alguien en contextos diferentes, no tan formales y estructurados.

3- *Beber para sentirse mejor*

Esta conducta esta asociada con comportamientos negativos ya que las personas recurren al alcohol en exceso y suelen desarrollar conductas agresivas o depresivas.

4- *Beber por placer*

Existen personas que eligen beber porque disfrutan probar productos nuevos y cosas novedosas, es un estilo de vida que llevan, siendo conscientes de la manera en que consumen, la regularidad y la cantidad.

3.3- Impacto del consumo de alcohol en la salud

Como fue mencionado anteriormente, una persona bebe alcohol por diversos motivos e intereses, pero pocas veces se toma consciencia de cómo repercute en el cuerpo. Hoy en día, las cartas de algunos bares (muy pocos en proporción), informan el porcentaje de alcohol que posee cada cóctel, algo que debería comenzar a implementarse en todos los establecimientos gastronómicos. En muchas oportunidades, las personas son bebedoras sociales y no aficionados, por lo tanto, desconocen que bebida es la que eligen en su trago. Generalmente en las cartas de los bares se suele poner la marca del producto para categorizar de otra forma la bebida. De esta manera, el consumidor no sabe si va a tomar vodka, ron o gin o lo que fuera que significa el nombre, resultando así en elecciones con mucha cantidad de alcohol, o en su defecto, tomando algo con un sabor que no les gusta. Con la conectividad disponible a todo momento, existen muchos sitios para informarse sobre lo que se va a consumir, pero muy pocos novedosos como el desarrollado por "Drinkaware", creado por una organización irlandesa. Esta herramienta, contiene una

calculadora para estimar la cantidad de azúcar, calorías, porcentaje de alcohol, incidencia y dinero gastado a la hora de consumir alcohol, dependiendo el sexo de la persona, si está consumiendo en su casa o en un bar y la bebida y cantidad que elige tomar. Esta calculadora presenta una solución novedosa para saber que se está tomando y como inferirá en el cuerpo. Resulta muy importante conocer los efectos que tendrá en el cuerpo el hecho de tomar alcohol, aunque muchas veces esto depende de la genética de la persona. En términos generales, a corto plazo, una persona puede sufrir accidentes, intoxicación, deshidratación y malestar general. Sin embargo, son más alarmantes a largo plazo y con el consumo excesivo de alcohol, ya que puede generar sangrado de estómago o esófago, daños en el páncreas o el hígado, abortos espontáneos y cáncer. Puede además causar mal rendimiento en las actividades rutinarias, depresión y problemas de ansiedad. El consumo de alcohol en mayor proporción, tiene una incidencia directa con la calidad del sueño. Si bien es cierto que las personas se duermen rápidamente, esto no favorece a un buen descanso, ya que al consumir alcohol las personas pasan menos tiempo durmiendo en la fase REM. La misma, es la etapa de sueño más profunda y cuando el cuerpo procesa la memoria y las emociones, en ese momento, el alcohol impacta de manera negativa en el descanso. Esto ocurre dado que el hígado es el responsable de metabolizar el alcohol y cuando sucede, se convierte en un estimulante, por lo tanto, hace que una persona tenga más probabilidades de despertarse e interrumpir la fase REM.

Por estas razones, cada vez está más en auge el surgimiento de las bebidas alcohólicas con menos graduación alcohólica y, además, luego de la pandemia, la gente comenzó a tomar consciencia de una manera más responsable de su cuerpo y la salud, por lo tanto, elige otro tipo de productos o consumo.

3.4- Sidra: Origen e Historia

La sidra es una bebida de baja graduación alcohólica resultante de la fermentación de la manzana. En la actualidad se produce y consume en Europa, Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá, México, Argentina, Uruguay y Chile. Existen distintos tipos de sidra, dentro de las más populares podemos distinguir la sidra

industrial, la sidra artesanal, la sidra tradicional o natural, sidra de hielo y sidra achampañada. El proceso de elaboración consta de ciertas etapas, como la molienda y el prensado en donde muelen las manzanas en una prensa para extraer el jugo natural de la fruta, la fermentación, donde el jugo pasa en reposo durante 7 días junto con las levaduras y el azúcar de la fruta se transforma en alcohol, el filtrado para crear el caldo y agregar el dióxido de carbono y según el tipo de sidra puede realizarse alguna otra variante, de lo contrario solo resta embotellarla.

Si bien el origen exacto de la sidra se desconoce, se cree que los romanos ya la consumían, sin embargo, los primeros registros históricos que hablan de la sidra como producto, se encuentran en Asturias a finales del siglo VIII. A lo largo de los años, la enseñanza de la técnica se fue extendiendo por toda la Cordillera Cantábrica, donde la manzana crecía en perfectas condiciones. Debido a esto, en la actualidad lugares como Asturias o el País vasco poseen sidras de una calidad incomparable e incluso producción con denominación de origen, además de ser la sidra parte esencial de su cultura. Por otro lado, también la producción de manzanas se extendió a lo largo del continente europeo gracias a los árabes mediante sus sistemas avanzadas de agro y las técnicas de producción que enseñaban. En el continente americano, recién se conoce el cultivo de la manzana y posteriormente la técnica para la elaboración de la sidra una vez que se lleva a cabo la conquista de América. De acuerdo con Gastromakers, sitio especializado en cultura gastronómica, en Estados Unidos en el año 1629 en Virginia y Massachussets, los manzanos estaban completamente implantados y las manzanas que daban no eran dulces ni licuosas por lo que fueron destinadas a la producción de sidra. En Argentina, en el año 1908 por primera vez se elaboró sidra, en el delta del Paraná y la producción incesante de la misma comenzó en el año 1935. Desde entonces, la sidra ha sido un producto principalmente estacional, el cual se consume para la época de las fiestas, más precisamente para el brindis durante Navidad y Año Nuevo, usualmente asociado a un producto de baja calidad y con excesiva cantidad de azúcar, a diferencia de España o Gran Bretaña donde su consumo es permanente. Hoy en día, esta tendencia está comenzando a cambiar, su consumo lentamente comienza a desestacionalizarse y la aparición de nuevas marcas de sidra artesanal están cambiando el juego desarrollando productos de calidad

3.5- Tendencias de Bebidas en la Generación Y

La industria cervecera está instalada en Argentina desde hace más de 125 años y, actualmente, se consumen según la Cámara de la industria cervecera y maltera Argentina, 43 litros per cápita por año de cerveza en el país.

Si bien existen grandes marcas de cerveza, tanto nacionales como internacionales que se consumen en el país, y son referentes en los bares y en los hogares de las personas, la cerveza artesanal tiene una gran presencia. En el año 1984 en El Bolsón, se fundó la primera micro cervecería, un emprendimiento pionero en la elaboración de cerveza artesanal denominado “El Bolsón” al igual que su lugar de origen. Mas adelante, en 1992, en Bariloche se inauguró Blest, una planta de elaboración de cerveza artesanal que hasta el día de hoy sigue siendo muy reconocida. Finalmente, quien llevó la cerveza artesanal a otros niveles y logró popularizarla en el país fue Antares, que se fundó en el año 1998 en Mar del Plata. A partir de entonces, el auge de las cervezas artesanales no paró de crecer, sobre todo en los últimos años, a tal punto que entre los años 2014 y 2016 experimento tasas de crecimiento del 40% de acuerdo a la cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal. El crecimiento de los productores de cerveza vino de la mano de inauguraciones de cervecerías por todo el país, siempre repletas de jóvenes, cuyos dueños encontraron en estos proyectos negocios muy rentables, ya que la elaboración es muy poco costosa y se vende a precios que dejan altos márgenes de ganancias. El mercado vio un crecimiento exponencial a lo largo de varios años, pero comenzó a estancarse en el año 2018 aproximadamente, principalmente en la Ciudad de Buenos Aires por el agotamiento de los consumidores y además, debido a la falta de regulaciones para la elaboración de la cerveza, la calidad que se ofrece no es óptima. Por otro lado, para quienes registran sus marcas, los estándares de producción que son requeridos por entes gubernamentales son los mismos que para grandes cervecerías como por ejemplo Quilmes, con lo cual para un pequeño emprendedor resulta inviable montar una fábrica para realizar una pequeña producción. Como resultado, estas medidas extremas desincentivaron la calidad de los productos y a los productores para continuar expandiendo este mercado.

Casi a la par del momento en que el fenómeno de las cervecerías comenzaba a crecer, en el año 2013, surge la marca “Príncipe de los Apóstoles”, la primera marca

de gin artesanal premium de Argentina, elaborado a base de yerba mate y hierbas botánicas por Tato Giovanini, un prestigioso bartender del país, considerado uno de los mejores del mundo. En su bar, Florería Atlántico, comenzaron a elaborar gin tonics y coctelería a base de su gin, que poco a poco comenzó a sumar adeptos. El auge del gin llega en el momento en que las cervecerías comienzan su declive y los consumidores buscan otras bebidas. En el año 2016, los hermanos Moretti lanzan su marca de Gin, Buenos Aires Gin. Viendo la rotación del producto y su posicionamiento decidieron seguir innovando en su marca y fundaron Destilería Moretti. De esta manera en el año 2019 lanzaron al mercado la primera marca de gin tirado del país, abriendo la puerta a un nuevo mercado. De esta manera se asentó una tendencia que ya venía en crecimiento con muchos clubes de gin fundados, bares con cartas de gin en sus menues y gin tonics de autor. Gracias a su desarrollo, en la ciudad de Buenos Aires se abrió la primera gintonería en la biblioteca nacional, denominada Invernadero. A partir de ahí, y hasta hoy, las canillas de gin en los bares son solicitadas cada vez más, como así también los Bares especializados en gin nacional como internacionales. Además, la producción de gin comenzó a extenderse por todo el país, tal es así que hace tan sólo cinco años solo había 5 marcas de gin artesanales en el país, y de acuerdo a "Destilar", una cuenta especializada en gin artesanal nacional, como se puede ver en el cuadro debajo, hoy en día a lo largo del país hay 254 marcas. Finalmente, a consecuencia del auge del consumo de gin y del desarrollo de nuevas marcas, recientemente se han creado numerosas etiquetas de tónicas tanto de sabor original como con toques de fruta para preparar coctelería con gin, como por ejemplo Santa Quina o Brtivic.



Imagen 1: Mapa del Gin en Argentina

Fuente: @destil.ar

Con respecto al Vermuth, en los últimos años, también se ha experimentado un gran crecimiento en su consumo, sobre todo porque hay una tendencia a elegir bebidas alcohólicas con menor graduación alcohólica y aperitivos y el vermuth cumple con ese requisito. De acuerdo a la consultora Nielsen, hasta septiembre del 2021, el consumo de esta bebida tuvo un crecimiento interanual de 23%. Parte de este crecimiento se dio debido al éxito de las campañas de marketing de Cinzano y además, el desarrollo de emprendimientos como La Fuerza, impulsaron el consumo del vermuth. La Fuerza es una marca desarrollada por Julián Díaz que elaborada esta bebida en conjunto con la bodega Zuccardi. Tal fue el éxito, que abrieron la primer vermutería de Buenos Aires en Chacarita, que lleva el nombre del emprendimiento, La Fuerza Bar. Tiempo después comenzaron a aparecer varios bares especializados

y muchas otras marcas de vermouth a lo largo del país, convirtiéndose así un clásico a la hora de salir a tomar una copa.

Otro aperitivo que en nuestro país se popularizó, es el spritz gracias al Campari o Cynar. Recientemente los dueños de Invernadero, redoblaron la apuesta y abrieron Sprittza, el primer bar especializado en spritz, el cual es desarrollado por ellos y no se consigue en otro lado.

Por otro lado, nuestro país es particularmente conocido por sus vinos y la cantidad de bodegas que existen. El consumo de vinos de calidad estaba asociado a personas con experiencia o fanáticos y no tanto a personas que deciden consumirlo eventualmente. Sin embargo, esta tendencia está cambiando dado que en los últimos años se han instalado en la ciudad de Buenos Aires numerosos Wine Bars o Bares de vino que ofrecen vino por copa, siendo VICO uno de los pioneros en imponer el sistema. Cada vez son más los bares de vino que ofrecen propuestas innovadoras para descubrir los mejores vinos y acercar a todos a esta bebida.

Finalmente, el whisky y el bourbon, son otras bebidas que siempre fueron consideradas más de culto, pero con la apertura de bares especializados está cambiando esa visión. Tanto Bourbon, Brunch & Beer, como Sede son dos bares innovadores que tienen distinguidas cartas para que los fanáticos elijan whiskeys del mundo o para quienes no son expertos del tema, puedan tener un acercamiento más amigable sumándolo a opciones en coctelería. Gracias a estos bares y su éxito entre los usuarios, muchos bartenders han comenzado a agregar opciones de coctelería con whisky en los bares, algo que anteriormente no era tan común de encontrar.

Por su parte, la presencia de la sidra en los bares ha aumentado considerablemente, llegando a ofrecerse tirada en algunos, sin embargo, ninguno opta por tener entre sus opciones una gran variedad de marcas. Aún es muy prematuro el desarrollo de la sidra para que su expansión sea grande y tal vez esa sea la razón por la cual no se encuentran en los bares muchas opciones de marcas, sin embargo, en ciertos bares con coctelería especializada de a poco es más común encontrar tragos con sidra.

3.6- Evolución de la coctelería en Argentina.

A lo largo del tiempo, la coctelería en Argentina y la manera de consumir bebidas alcohólicas fue evolucionando, posicionando al país como uno de los mejores en el área dentro de Latinoamérica gracias a la categoría de sus bares y el nivel de los bartenders.

Durante la década del 20 con la Ley Seca en Estados Unidos, muchos de los bartenders de ese país se vieron obligados a emigrar, desembarcando en Europa y América Latina. Con ellos llevaban muchas de las bebidas que utilizaban en su país y las fueron introduciendo en los bares y restaurantes que trabajaban y capacitando personas que querían formarse en la profesión, al punto que durante los años 50 en Cuba, Perú y Buenos Aires se encontraba la mejor coctelería de la región. Fueron años de auge coronados con la llegada de Martini & Rosso en 1886, que abrió su primer filiar fuera de Italia, seguidos de Cinzano y Gancia. Los cocteles del momento eran los licores nacionales y los aperitivos con vermouth y ginebra nacional, además del Whisky que como novedad se comenzó a tomar mezclándolo con Coca Cola, la cual más tarde se combinaría con Fernet.

Con la llegada de los años 90, la coctelería fue evolucionando y dejando de lado los tragos clásicos para comenzar a elaborarlos con sabores mas dulces, frutados y cremosos. Se comenzó a preparar la piña colada y el Pantera Rosa con vodka, piña colada y granadina, mientras que en los boliches el Séptimo Regimiento encontraba su auge. A mediados de la década, gracias al trabajo realizado por Bacardi, su ron era utilizado para la elaboración del Daiquiri, un coctel que hoy en día está volviendo a ser consumido, esto además fue la puerta de entrada a un nuevo producto, como lo fueron las pulpas de fruta. Paralelamente se popularizó el Destornillador, con vodka y jugo de naranja y el Sex on The beach. Como tendencia para los jóvenes, surgió el Pronto Shake, un Gancia batido listo para consumir.

La época de auge comenzó su declive con la crisis del 2001, cuando muchos de los productos que se utilizaban para coctelería ya no era posible adquirirlos por sus precios al ser importados. Este fue un momento fundamental para la marca Fernet Branca, que supo ver su oportunidad y se popularizó, experimentando crecimientos en sus ventas y consumo. Por otro lado, la crisis creó un escenario favorable para los

productores de vinos de nuestro país, quienes aprovecharon y se vieron favorecidos por políticas para fomentar su producción. Uno de los actores que fue fundamental para reivindicar el nivel de la coctelería, fue el bar “Gran Bar Danzón”. El bar fue uno de los primeros en ofrecer nuevamente coctelería de alta gama y poseer una cava con etiquetas de vino de primera línea, además, del mismo surgió Inés de Los Santos, participe de la recategorizaron de los tragos de autor y mentora de una generación de bartenders. Junto con ella y con Tato Giovanini, otro referente de la coctelería de nuestro país y a nivel mundial, comienzan a desarrollar en el 2003 la Mixología Molecular para la elaboración de cocteles, un nuevo concepto de coctelería que no se había utilizado localmente aún. La mixología molecular se define como “ el arte, ciencia y técnica de mezclar destilados, ingredientes y aditivos alimenticios, en las bebidas de una barra”. En la actualidad esta técnica se sigue utilizando en los bares para realizar tragos novedosos que, por lo general, son presentados con esferas de nitrógeno. La técnica fue originalmente creada por Ferran Adriá, un chef español quien la aplicó en la gastronomía, y luego los bartenders la replicaron en sus bares. Gracias a estos avances, la coctelería en Argentina comenzó a perfeccionarse desde ese entonces y romper el esquema de lo clásico, desarrollando nuevas técnicas, sabores e innovando en sus opciones de bares. Como suele ocurrir, decidieron volver a una época que remitía a la bonanza de la industria y comenzaron a aparecer los bares denominados “Speakeasy”, bares ocultos que remitían al momento de la Ley Seca en Estados Unidos y estaban escondidos o había que ingresar con contraseñas secretas para no ser descubierto. El propulsor de esta tendencia fue el “878” en el año 2005, un bar que cuando se pasa por la puerta nadie sospecharía que detrás de su fachada de casa barrial en Villa Crespo se encuentra coctelería de un nivel superlativo. Le siguieron “Frank’s”, el cual pide una contraseña para entrar y “Nicky Harrison”, inspirado en los años 20, al mismo se accede por una puerta secreta y todo en él remite a la Ley Seca. Estos bares, además de ser pioneros en brindar experiencias novedosas a sus clientes, fueron tendencia en elaborar coctelería de alta gama con bebidas y sabores que no estaban siendo utilizados, mezclar picantes en sus cocteles, especias, té, entre otros. Este tipo de bares siguió teniendo un crecimiento exponencial, hasta el momento del auge de las cervecerías que se vieron algo relegados. Sin embargo, volvieron a resurgir bares novedosos generando propuestas innovadoras, con bebidas elaboradas nacionalmente como fue mencionado en este trabajo, hasta llegar a preparaciones innovadoras utilizando

bebidas de base como vermouth, whisky o vino. Hace algunos años se comenzó el desarrollo de bebidas con menor graduación alcohólica y a base de jugos naturales. De acuerdo al bartender Luis Felipe Cruz, “La coctelería en los siguientes años se volverá aún más purista, es decir, regresaremos a beber lo que clásicamente se creó y escalaremos dentro de ese espectro. Si bebemos margaritas la evolución será probarlo con diferentes tipos de tequila, triple sec, limón y sales. Las pequeñas variantes dentro de lo clásico harán que busquemos el mejor producto para nuestro paladar, haciéndonos exploradores de lo que cada destilado tenga que ofrecernos para finalmente personalizar nuestra bebida no solo según nuestra predilección de gusto, sino que, siguiendo sus afinidades de salud, grado alcohólico y acompañamientos, de la tal forma que prescindiremos parcialmente de la carta del bar. Asimismo, el consumidor tendrá mayor afección por recrear de forma correcta sus cócteles favoritos, por lo mismo la coctelería simple y fácil de preparar será impulsada por el consumidor final y será el mismo quien la ejecute. Al ser ejecutada por el consumidor, muy probablemente serán gestores de sus propias innovaciones al momento de mezclar y elegir el destilado de su preferencia”.

4- Análisis de Situación

4.1- Análisis del Entorno.

Con el fin de analizar el entorno, se realizará un análisis PESTEL. Sin embargo, como observaciones preliminares, podemos mencionar que el entorno, tanto político como económico del país, sobre todo con el efecto de la pandemia, son muy inestables y en cuanto a lo Legal, el contexto tampoco es sencillo. Por su parte, las variables sociales, ecológicas y tecnológicas presentan desafíos interesantes para poder desarrollar un emprendimiento.

Político

El contexto político de Argentina actualmente es muy inestable, el actual presidente Alberto Fernández asumió su mandato el 10 de diciembre de 2019, luego del periodo presidencial de Mauricio Macri, el cual finalizó con 35,5% de pobreza, una inflación de 53,8% y 10% de desempleo. Alberto Fernández comenzó su mandato

haciendo promesas que prácticamente no cumplió, el panorama comenzó a complicarse con el inicio de la pandemia y la cuarentena obligatoria el 20 de marzo de 2020. Al comienzo se evaluó positivamente la medida restrictiva, pero con el paso del tiempo el daño ocasionado en la economía y en los locales comerciales y gastronómicos fue devastador. De acuerdo a los datos relevados por el presidente de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (AHRCC), durante los cinco primeros meses del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), las ventas en CABA cayeron un 85%, lo que llevó al cierre de más de 1200 locales y durante el 2020 en todo el país cerraron 10.000 establecimientos gastronómicos. Sumado al descontento generalizado por las medidas durante la cuarentena, se agregó el “Olivos Gate”, donde el presidente organizó una reunión social con muchas personas con motivo de celebración, lo que estaba prohibido en todo el país. Recientemente este hecho se resolvió de una manera poco usual y Alberto llegó a un acuerdo con la justicia para hacer una donación a alguna institución por un monto de 3 millones de pesos.

Otro de los hechos de notoria trascendencia fue el conflicto por Vicentin, en el cual se dispuso por parte del gobierno la intervención de la empresa agropecuaria por la supuesta mala administración de la compañía. Esta medida finalmente no se llevó adelante, pero continuó marcando una mala imagen para el gobierno. Existe también un conflicto con el campo, quienes se encuentran en contra de las retenciones aplicadas y la intervención que ejerce el gobierno en el precio de los commodities.

El actual gobierno, además, ejerce su mandato con una gran oposición que discute todas las medidas que se toman. En el último tiempo también, se armó una oposición dentro del mismo partido político, generando un conflicto de intereses entre Alberto Fernández y Cristina Fernández de Kirchner, la vicepresidenta. Parte del conflicto comenzó luego de las negociaciones para renegociar la deuda originada por la anterior presidencia con el Fondo Monetario Internacional (FMI). El acuerdo comprende un programa de dos años y medio con el FMI, contempla cuatro años y medio de gracia y permite estirar el repago de la deuda con el organismo hasta 2023. Para CFK y sus aliados políticos en el Instituto Patria, este acuerdo fue una “irresponsabilidad política” dado que estimaron iba contra “el pueblo argentino”, además esto sumó su descontento con el actual ministro de Economía, Martín Guzmán.

En líneas generales, hay un descontento por todas las medidas tomadas durante el actual gobierno, de acuerdo a un estudio realizado por “El Cronista” en mayo del 2022 a la población residente en Argentina de entre 16 y 27 años que viven en la provincia y Ciudad de Buenos Aires, el 83% asegura la situación del país es negativa tal como se puede ver en el cuadro a continuación:

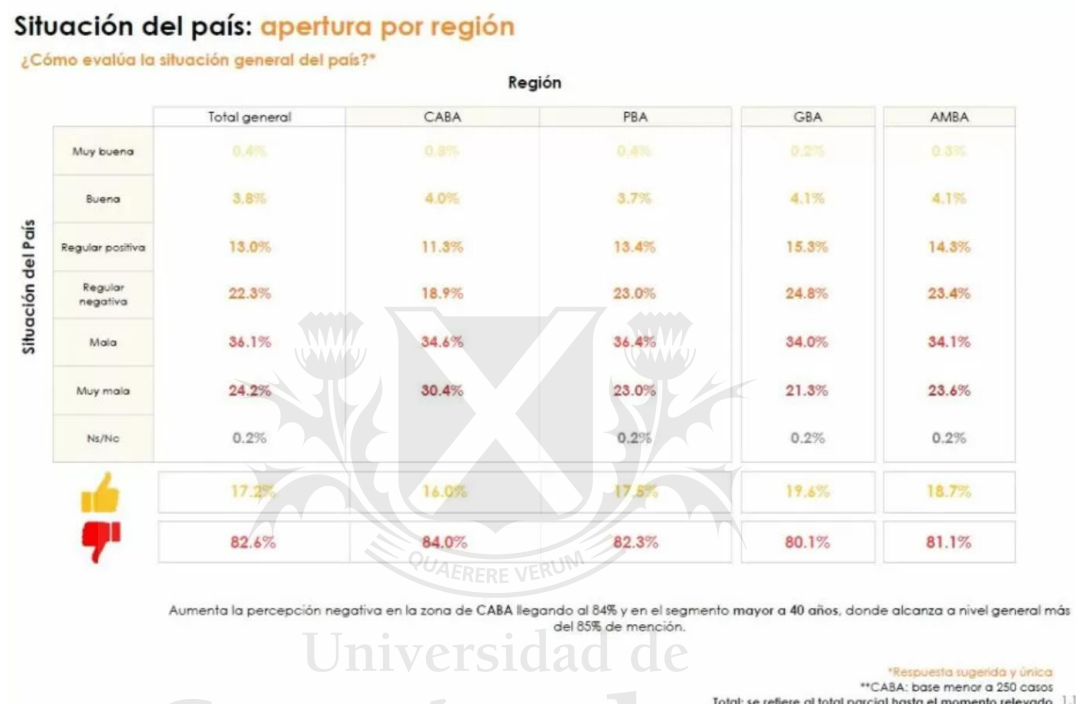


Imagen 2: Resultados sobre la situación del país

Fuente: El Cronista

Económico:

Los conflictos del gobierno generan mucha incertidumbre, lo que desenlaza en una crisis financiera y económica sin precedentes. El escenario económico actual del país es muy inestable, dado la crisis que sufre hace algunos años producto de la recesión, de la devaluación del peso y las altas tasas de inflación.

Con respecto a la tasa de variación anual del IPC (Índice de Precios al Consumo) durante abril del 2022 fue de 58%, con respecto a la variación mensual fue de 6,1%, arrojando una inflación acumulada en el año de 23,1%. En el cuadro siguiente se puede observar las variaciones de precios de distintos ítems.

IPC General Argentina Abril 2022			
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual
IPC General [+]	58,0%	23,1%	6,1%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	62,1%	28,0%	5,9%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	48,4%	14,2%	3,3%
Vestido y calzado [+]	73,4%	29,0%	9,9%
Vivienda [+]	39,8%	17,8%	4,6%
Menaje [+]	50,4%	18,8%	5,5%
Medicina [+]	58,5%	20,5%	6,4%
Transporte [+]	56,5%	19,8%	5,3%
Ocio y Cultura [+]	48,7%	15,9%	5,2%
Enseñanza [+]	56,2%	32,6%	3,7%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	73,4%	24,8%	7,4%
Otros bienes y servicios [+]	50,3%	20,9%	5,3%

< IPC General 2022-03

Imagen 3: IPC General de abril 2022

Fuente: datos macro

En relación a la evolución del salario vs inflación, en los últimos años, como se puede ver en el gráfico, la inflación supera ampliamente los salarios, generando una situación preocupante para la sociedad.

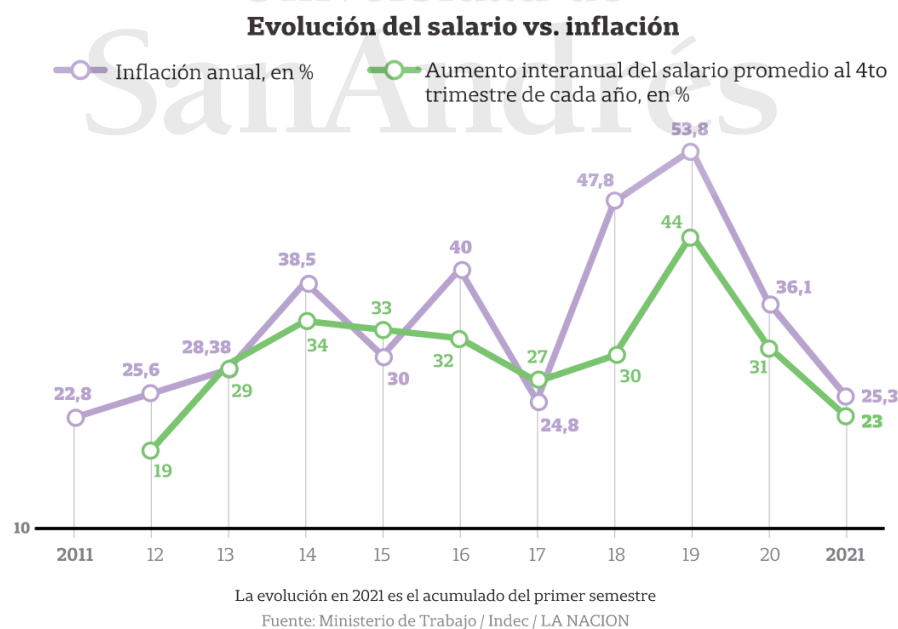


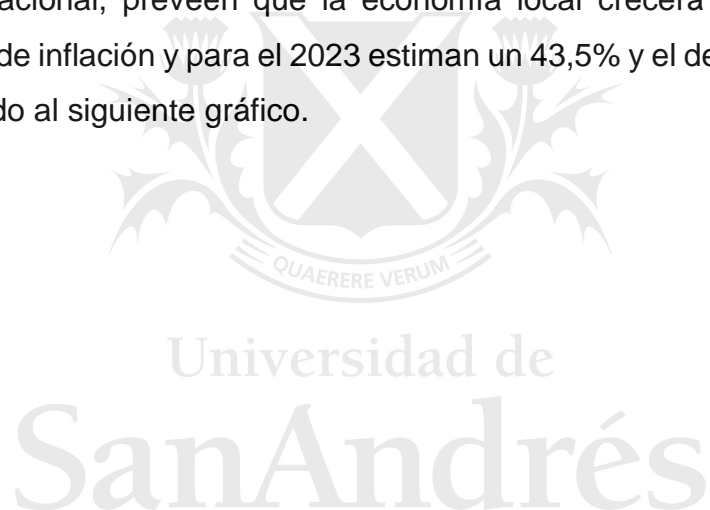
Imagen 4: Evolución del salario vs inflación

Fuente: Diario La Nación

Con respecto al producto bruto interno (PIB), de acuerdo al INDEC, durante el cuarto trimestre del 2021, se experimentó un crecimiento de 8,6% con relación al mismo periodo del año anterior. El PIB desestacionalizado del cuarto trimestre de 2021, con respecto al tercer trimestre de 2021, arroja una variación de 1,5%.

En relación a los salarios, según indica el INDEC, el mismo se incrementó en marzo de 2022 un 7,4% mensual y 55.8% interanual. El indicador acumula una suba de 14,9% respecto a diciembre.

Por otra parte, el Banco Mundial proyecta un crecimiento económico para la Argentina de 3,6% para 2022. Además, precisó que se espera un déficit fiscal primario de 2,5% manteniendo la línea de las proyecciones del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional. Mientras tanto, en un reporte elaborado por el Fondo Monetario Internacional, preveen que la economía local crecerá un 4% en 2022, esperan un 48% de inflación y para el 2023 estiman un 43,5% y el desempleo también bajará, de acuerdo al siguiente gráfico.



LAS PERSPECTIVAS DEL FMI sobre la Argentina

El FMI mejoró levemente las perspectivas de crecimiento del país



Imagen 5: Perspectivas del FMI

Fuente: Infobae

Social

De acuerdo a las estimaciones preliminares del censo realizado recientemente en 2022 la población total de Argentina es de 47.327.407 personas. En relación a la pirámide social de Argentina al segundo semestre del 2021, solo el 7% de la población pertenece a la clase alta, mientras que el 15% a la clase media. Con el fin de continuar el análisis de manera más certera, se tomará de referencia el censo del 2010 ya que el del vigente año presenta solo datos preliminares. De los datos obtenidos en el 2010 se relevó que hay un 48,7% de varones y un 51,3% de mujeres, del total de los

mismos el 24,5% tiene menos de 15 años, el 31% tiene entre 15 y 34 y el restante porcentaje es mayor a 35 años.

Con relación al desempleo, los índices mostraron una mejoría dado que se retomó la actividad laboral luego de la pandemia, de esa manera se identificó que, en el cuarto trimestres del 2021, la tasa de empleo alcanzo al 43.6% de la población y la de desocupación cayo al 7% de la Población Económicamente Activa (PEA). Finalmente, la tasa de actividad en el cuarto trimestre del 2021 alcanzó al 46,9% de la población y creció un 0,2% respecto del trimestre anterior.

En cuanto a los hábitos de la sociedad, hay una nueva tendencia a consumir bebidas alcohólicas con menos graduación alcohólica y elegir productos más saludables. En muchos bares el consumo de mocktails, es decir cocteles sin alcohol, cada vez está más vigente.

Según un informe hecho por Berenberg Research, la generación Z toma menos alcohol que los millennials, quienes a su vez beben menos que los de la generación X.

De acuerdo a la última encuesta realizada por la Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y Lucha contra el Narcotráfico (SEDRONAR), realizada en el año 2017, el 53,8% de los adolescentes de 12 a 17 años ya había consumido alguna bebida con alcohol. Por otro lado, aumentó en los últimos 7 años, un 50% el consumo de alcohol entre los 12 a 17 años. Además, según datos del gobierno nacional, Argentina es el segundo país en el ranking de mayor consumo de América del Sur, se estima que por año una persona ingiere 9,88 litros.

Tecnológico

Ante el contexto de la pandemia, los bares y restaurantes debieron reinventarse. Uno de los grandes procesos de transformación que llevaron adelante, fue la implementación de la tecnología, tanto en sus menues, disponibles por QR, digitalizados o en las redes sociales, como en sus formas de pago, en su mayoría implementaron mercado pago o pago virtual a través de sus sistemas o aplicaciones propias. El sistema de reservas se vio modernizado y eficientizado, gran parte por el

ingreso de jugadores como Meitre, por ejemplo, que ofrecen el servicio digital para brindar reservas online.

Ecológico

La pérdida de alimentos ocurre a lo largo de la cadena de suministro alimentaria desde la cosecha hasta el nivel minorista sin incluirlo, mientras que el desperdicio de alimentos se produce a nivel de la venta al por menor y el consumo. La organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) estima que en el mundo se desechan alrededor de 1.300 millones de toneladas de alimentos, aproximadamente el 30% de la oferta alimenticia mundial. Estas cifras alcanzan a toda la cadena agroalimentaria, desde la producción primaria hasta el consumo en hogares y se traducen en un costo económico, social y ambiental muy significativo. Según esta información en América latina y el caribe el 11% de los alimentos se desperdicia. De acuerdo al ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca de Argentina Composición de Residuos Sólidos Urbanos (RSU), en el radio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Área Metropolitana se estima que los desechos alimenticios representan más del 40% del total de los RSU en la Ciudad de Buenos Aires y más del 37% en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

En el año 2019, se comenzó con una iniciativa encabezada por locales gastronómicos y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires denominada “Mejor sin Sorbetes”, el cual busca eliminar la utilización de los mismos y concientizar sobre el consumo de plástico en exceso, dado que son un riesgo para el medio ambiente. Para hacer un sorbete se necesita 1 minuto, aproximadamente se utilizan durante 20 minutos, tarda 200 años en descomponerse y ocasiona 1000 muertes de especies marinas.

Legales

Existen ciertas normas a tener en cuenta a la hora de instalar un local en la Ciudad de Buenos Aires:

- Código de habilitaciones de la Ciudad de Buenos Aires: el mismo establece que para toda actividad comercial o industrial en la Ciudad se deberá solicitar una habilitación o permiso municipal, en el que se definen las obligaciones generales de los locales y las obligaciones específicas que se requieren para habilitar un establecimiento de acuerdo a su rubro. Las actividades sujetas a habilitación o permiso se ajustan también a las normas del Código de planeamiento urbano.
- Ley 6101: El objeto de la Ley es regular los principios y pautas generales que han de regir las autorizaciones y su posterior finalización en el ejercicio de las actividades económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La finalidad de la ley es la promoción de las actividades económicas de modo que faciliten el desarrollo de los ciudadanos en el marco de una convivencia responsable.
- Ley 6100: la ordenanza crea un listado de empresas para el registro de fabricantes, reparadores y recargadores de matafuegos.
- Disposición 120/DGHP/2006 ARTICULO 1: establece la obligatoriedad de presentar copia certificada de revalida trimestral ante el registro público de lugares bailables, expedida por la superintendencia de bomberos de la policía federal para locales de baile clase A, B o C, bares, restaurantes, locales de baile clase c, entre otros.
- Código de habilitaciones de la Ciudad: establece que para el ejercicio de toda actividad comercial o industrial se debe solicitar habilitación o un permiso municipal, según corresponda. También define las obligaciones generales de los locales sujetos a habilitación y las obligaciones que se requieren para habilitar un establecimiento, según la actividad a desarrollar. Además, especifica la documentación a presentar para iniciar el trámite de solicitud de habilitación, de acuerdo al rubro.
- Código urbanístico: Regula los aspectos relativos a las habilitaciones, organización del tejido edilicio y distribución de usos, entre otras temáticas. A los efectos de cumplimentar sus propósitos, la Ciudad de Buenos Aires se divide en una zonificación clásica en distritos centrales, de equipamiento, industriales, y otros más específicos. A partir de los distritos se define el carácter y la regulación de la subdivisión de la tierra, el tejido urbano y la posibilidad e intensidad de usos del suelo.

Por otro lado, hay que tener en cuenta la Ley de Defensa al Consumidor N° 24.240, que “tiene por objeto la defensa del consumidor o usuario. Se considera consumidor a la persona física o jurídica que adquiere o utiliza, en forma gratuita u onerosa, bienes o servicios como destinatario final, en beneficio propio o de su grupo familiar”

Por su parte, la Ley 24.788 prohíbe “en todo el territorio nacional, el expendio a menores de 18 años, de todo tipo de bebidas alcohólicas”.

Durante la cuarentena, se emitió el decreto de necesidad de urgencia 34/2019, el cual se extiende hasta el 30 de junio de 2022. A lo largo de este plazo, si un trabajador es despedido sin justa causa, le corresponde una doble indemnización, aplicable a recibir los correspondientes incrementos:

- Del 75 % del monto de la indemnización desde el 1 de enero de 2022 hasta el 28 de febrero de 2022,
- Del 50 % del monto de la indemnización desde el 1 de marzo de 2022 hasta el 30 de abril de 2022,
- Del 25 % del monto de la indemnización desde el 1 de mayo de 2022 hasta el 30 de junio de 2022.

Estos porcentajes se calcularán sobre todos los rubros indemnizatorios originados por el despido sin causa.

Finalmente, hay que considerar la nueva ley de alquileres, en la cual cada ajuste se debe hacer "utilizando un índice conformado por partes iguales por las variaciones mensuales del Índice de Precios al Consumidor (IPC) y la Remuneración Imponible Promedio de los Trabajadores Estables (RIOTE)". Es decir, es un promedio entre la inflación general y los salarios de los trabajadores en relación de dependencia.

4.2- Análisis del mercado.

Actualmente en los bares se consume gran cantidad de aperitivos y bebidas que habían quedado en el olvido, tales como Campari, Cinzano o Cynar. Estas marcas realizaron exitosas campañas de marketing con el fin de instalarse nuevamente en bares y en la mente del consumidor, en un momento en que, por cuestiones de importaciones, no se conseguían en el país las bebidas que solían utilizarse para coctelería en bares. Paralelamente, en el mismo momento aproximadamente, en Europa comenzó una tendencia que se expandió al mundo. Consistía en elaborar coctelería con baja graduación alcohólica, lo que, a su vez, dio origen a lo que se comenzó a llamar “mindfull drinkers”, que son quienes quieren tomar alcohol, pero menos cantidad y de mejor calidad, disfrutando el momento. Esta tendencia llegó a los grandes bares de Buenos Aires y según cuenta Fede Cuco, dueño de Verne Bar y asesor de coctelería, en la entrevista realizada, es un hábito que para los consumidores es más funcional. No es lo mismo tomarse 3 vasos de whisky que 3 cocteles con jugos naturales y poca cantidad de alcohol. Probablemente, al tercer vaso de whisky la persona comenzará a sentir en su cuerpo el efecto de una bebida que contiene alta graduación alcohólica, mientras que al tercer cóctel no ocurrirá lo mismo. Además, esto tiene un saldo positivo para los bares porque este tipo de coctelería es mucho más rentable, ya que en proporción utilizan mucho menos alcohol. Bajo este concepto, muchos bares comenzaron a elaborar este tipo de coctelería e incorporar sidras y bebidas con menor graduación alcohólica como por ejemplo la categoría de Hard Seltzer, que son bebidas que hace muy poco se consiguen en Argentina bajo marcas como Meet. Los Hard Seltzer están elaborados a base de agua carbonatada, jugo de frutas y alcohol neutro, con menos de 5% de graduación alcohólica.

Consumo de sidra a nivel mundial y en Argentina

Tal como fue mencionado anteriormente, la sidra se produce y consume en varios lugares del mundo. Según un estudio desarrollado por Global Data la sidra supone el 1% del mercado comparado con el de cerveza y creció un 3,5% frente al 0,2% de la cerveza entre los años 2014 y 2019 en España. A pesar de estar en aumento su consumo, la crisis de la pandemia no fue una excepción con este

producto, bajó un 20% su consumo debido al cierre de bares y restaurantes. En Europa existe un ente denominado AICV (European Cider and Fruit Wine Association) conformado por los países de Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Lituania, Reino Unido y Suecia, que son productores de sidra. Este organismo fue creado con el fin de estudiar el consumo de la misma y continuar con la producción y mejoras de esta bebida. De acuerdo a los reportes anuales que elaboran junto con Global Data, podemos identificar que en los últimos cinco años el mercado dominante de sidra fue el del Reino Unido, a pesar de haber bajado levemente su consumo, seguido por España y Francia. Se estima que 13 % de los adultos británicos toma sidra al menos una vez al mes.

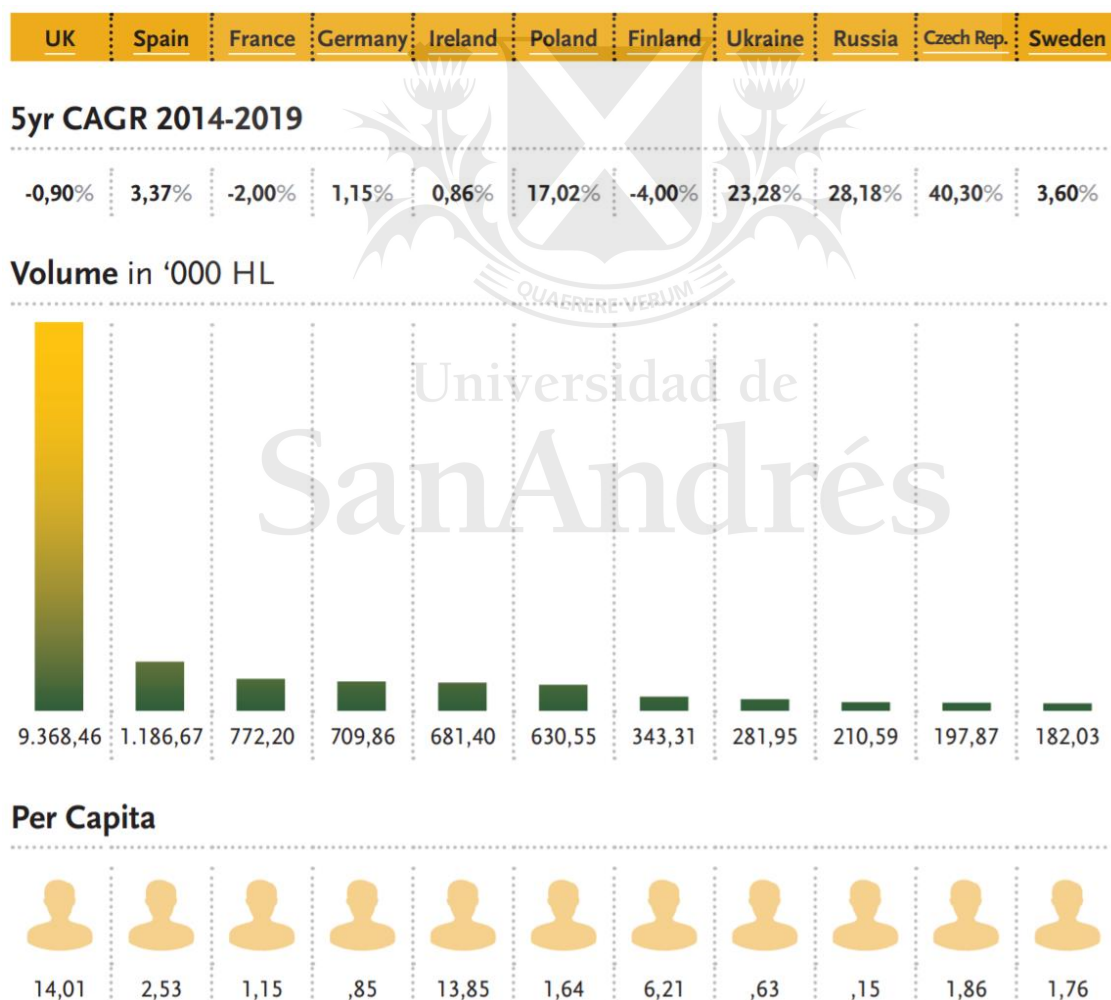


Imagen 6: Consumo de sidra per cápita en el mundo

Fuente: AICV

Con relación al mercado de Estados Unidos, la sidra se encuentra en constante crecimiento desde el año 2012 cuando The Boston Beer Company lanzó Angry Orchard, su propia marca de sidra, convirtiéndose en la mayor sidrera del país norteamericano. Muchas otras marcas surgieron luego del éxito de la mencionada con resultado favorables, tal es así que el consumo de sidra creció en 7 años un 800%. En los últimos años han ingresado e invertido dinero para producir sidra grandes jugadores como Heineken, además la particularidad del consumo de Estados Unidos, es que predomina la preferencia por la Flavoured cider, es decir la sidra con base de manzana, pero con otras frutas agregadas. De acuerdo a estimaciones, la tasa de crecimiento del mercado de la sidra en estados Unidos para el 2025 es del 10%, siendo elegida por los jóvenes que buscan productos con baja graduación alcohólica.

El consumo de sidra en Argentina históricamente ha sido estacional, pero desde hace unos cuatro años esta tendencia está cambiando, en gran medida gracias a las marcas que comenzaron a desarrollar marcas premium y los consumidores que buscan otras opciones, algunas bebidas más saludables y otros cansados de la cerveza. Como podemos ver en el siguiente gráfico de AICV el consumo de sidra en la región latinoamericana es notablemente menor que en el resto del mundo, pero está en constante crecimiento.

Universidad de
San Andrés

Regional Share of Consumption, 2018*

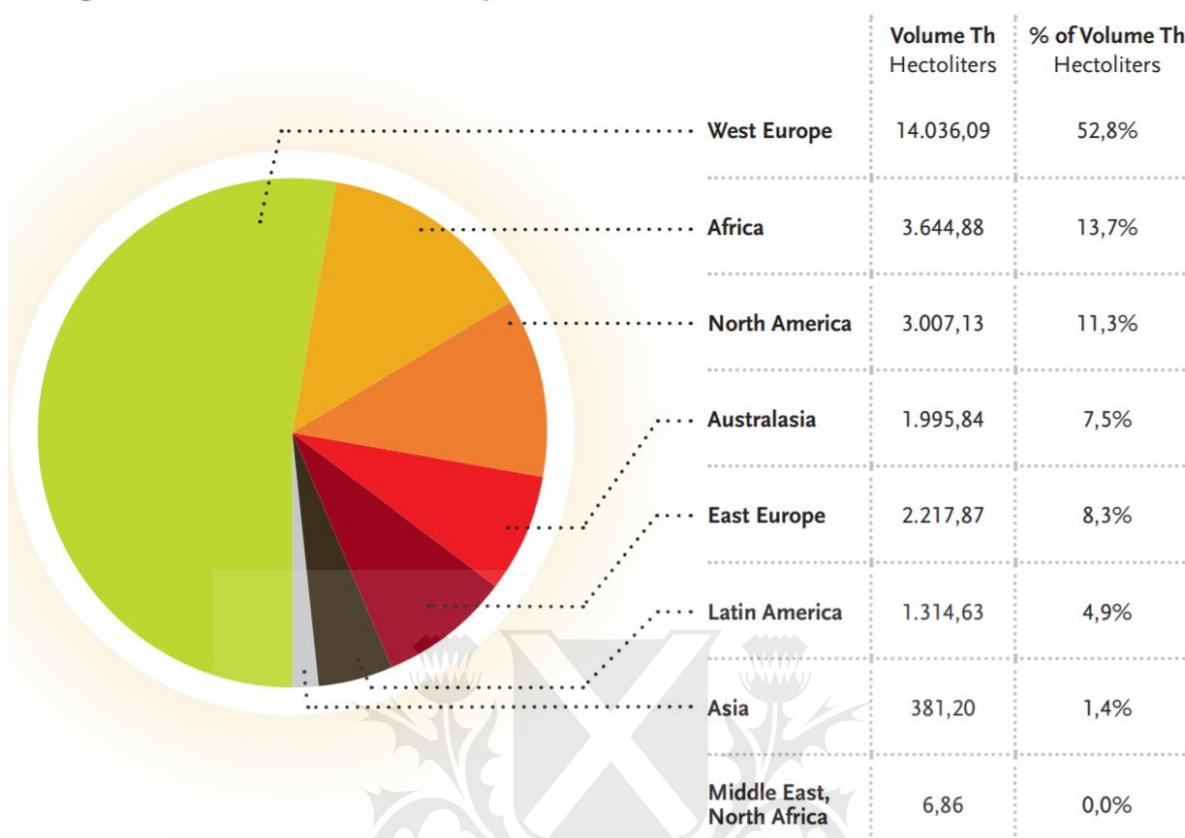


Imagen 7: Consumo de sidra

Fuente: AICV

Universidad de
San Andrés

De acuerdo a la consultora GFK, durante el año 2019, la Argentina encabezó el ranking de consumidores de Latinoamérica y se ubicó como el único país de la región en integrar el top ten de mayor consumo en el mundo, además destaca que en el mismo año el aumento de consumidores de sidra en el país fue de 255%. Quienes optan por beber sidra lo hacen en sus casas y también durante el último tiempo, previo a la pandemia, cada vez más bares comenzaron a venderla tanto en botella como tirada. Teniendo en cuenta que aproximadamente hay 9000 locales gastronómicos en la ciudad de Buenos aires, el constante aumento de consumo de sidra en el país y la tendencia observada a nivel mundial del consumo de esta bebida, hace suponer que una sidrería sería una innovadora oportunidad ya que hay mucha gente buscando este producto y se encuentra en pleno desarrollo.

Sidrerías

Con el objetivo de entender como son las sidrerías a nivel mundial, se realizó una investigación de algunas de ellas para analizar su funcionamiento, como están distribuidoras y sus principales características.

- Sidrería Zelaia

Sidrería ubicada en Guipúzcoa, provincia española que se encuentra en el País Vasco. Fue fundada en 1906. Elaboran sidra en su finca de alta calidad y en el lugar se realiza el “txotx”. Este ritual de origen vasco se basa en las catas que se hacían antiguamente en las sidrerías. Consiste en probar la sidra antes que sea embotellada, haciendo un agujero en los barriles, esto se acompaña además con un menú pensado para maridar con la sidra. Zelaia, al continuar el legado familiar, modernizó el lugar y abrió su restaurante, respetando la tradición de hacer el txotx, pero con mesas en el lugar, en lugar de hacerlo estando de pie.



Imagen 8: Sidrería Zelaia

Fuente: Foursquare

- Sidrería Aburuza

Ubicada en Guipúzcoa, territorio perteneciente al País Vasco, fundada hace cuatro décadas, siguiendo la tradición vasca. Son productores de su sidra con denominación de origen, la sidrería está compuesta de la bodega, un comedor y una cafetería. El lugar tiene capacidad para 300 personas, ofrecen cenas para que los comensales vivan el “txotx”, el menú está pensado para acompañar la sidra y ofrecen platos tradicionales de la región con ingredientes que se consiguen en la zona donde se encuentra. Es un lugar que fomenta las celebraciones y los encuentros con amigos y familiares en la sidrería. Está situada en un entorno con árboles y muy natural, en su arquitectura predomina la madera y la piedra.



Imagen 9: Sidrería Aburuza

Fuente: sidrasaburuza.net



Imagen 10: Sidrería Aburuza

Fuente: sidrasaburuza.net

- Eris Brewery and Cider House

Eris Cider House está ubicada en Estados Unidos, en Chicago, fundada en el 2018, tras un proceso de reconstrucción del edificio de 5 años, dado que era un templo coreano. En el lugar elaboran su sidra y cerveza, a diferencia de las sidrerías anteriores, no siguen tradiciones vascas, sino que es más moderna la manera de consumo. La sidrería tiene un aspecto de los locales gastronómicos de hoy en día, ofrece “fast food” y comidas con carne. Orientada a un público joven.

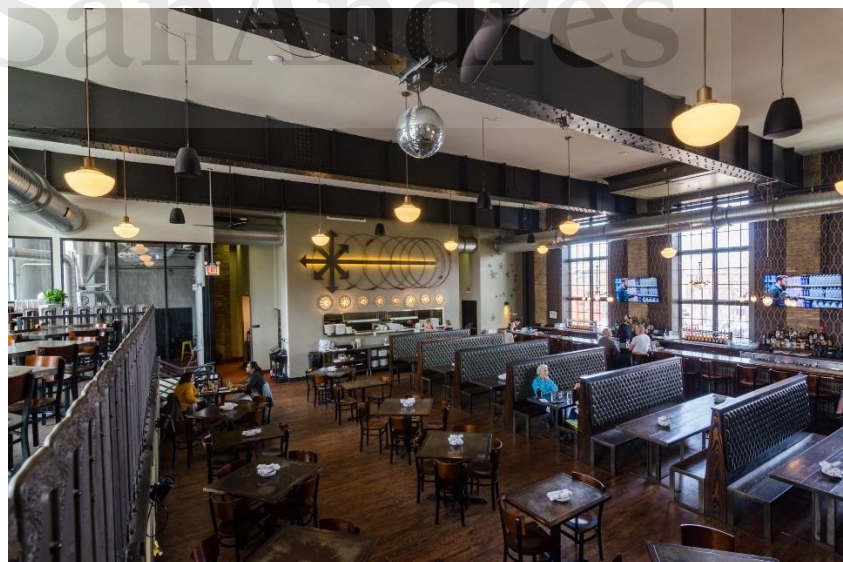


Imagen 11: Eris Cider house

Fuente: openhousechicago.org

- Cidrerie Ttipia

Sidrería ubicada en Francia, en Bayona. Es un lugar que sigue las tradiciones vascas, su sidra es denominada “sagarno”, que es la bebida elaborada con las bases de producción vasca, pero en tierra francesa. La construcción es típica también y se pueden ver las mesas largas como suele ocurrir en estos locales gastronómicos.



Imagen 12: Cidrerie Ttipia

Fuente: Google

- Apfelwein Wagner

Sidrería ubicada en Frankfurt, Alemania. Fue fundada en 1931 y sigue funcionando generación tras generación. Se identifica como una taberna de vino de manzana. En este país la sidra, conocido como vino de manzana, se denomina “Apfelwein” y su producción varía un poco con la tradicional vasca. El bar ofrece comida típica de Alemania y sigue la tradición de las mesas largas.



Imagen 13: Apfelwein Wagner

Fuente: Google

4.3- Análisis de la competencia

De forma de entender si un mercado resulta atractivo o no, se realizará el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

1) Amenaza de nuevos competidores:

Es alta, constantemente hay nuevas aperturas en la Ciudad de Buenos Aires, no todas de la misma categoría, pero es algo que ocurre regularmente.

2) Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es baja con respecto a la coctelería, a pesar de que durante la cuarentena se desarrollaron tragos previamente envasados. Esta modalidad de consumo no reemplaza a la experiencia de ir a un bar, según lo consultado con dueños de bares y bartenders, además de no resultar rentable para los mismos. Por otro lado, a la hora de decidir tomar un cocktail elaborado, la gente no suele hacerlo en sus casas, quizás sí pueden hacer bebidas más simples como un Cynar con pomelo o fernet con coca, pero no tienen todos los elementos necesarios para lo que se suele elaborar en bares, por lo tanto, nada reemplaza el bar. En cuanto a los sustitutos de bares, la amenaza es alta dado que todo el tiempo surgen nuevas propuestas de bares y la gente prefiere ir rotando y probando las distintas ofertas de coctelería

que hay. Debido a esto, es importante poder diferenciarse para que la amenaza sea menor y la gente elija el bar por sobre otros.

3) Poder de Negociación de Compradores:

El poder de negociación en este caso es de los consumidores que van al bar y es alto, dado que si encuentran los precios del lugar muy elevado o que no es acorde la relación precio-calidad no van a ir, o a lo sumo, como suele ocurrir con los bares con precios elevados, la gente va solo una vez en alguna ocasión especial para conocerlo y no vuelve o lo hace de manera muy espaciada en el tiempo.

4) Poder de Negociación de Proveedores

El poder de negociación es alto por parte de los proveedores, por lo general las bebidas alcohólicas están organizadas en un par de grandes empresas que ponen sus condiciones, por lo tanto, si un bar quiere ingresar nuevas bebidas o productos de marcas pequeñas no podrán debido a los convenios de exclusividad que exigen.

5) Rivalidad entre Competidores Existentes.

La rivalidad es alta o baja según el caso, ya que por ejemplo una cervecería de barrio y un bar de coctelería premium no compiten. Por lo tanto, según la categoría de bar es alta o baja. Por ejemplo, La Sidrería puede tener alta rivalidad con un bar como 878, porque tienen un enfoque similar, pero con Desarmadero es baja dado que ofrece otro tipo de servicio y apunta a otro consumidor. Es importante entender en donde y en que mercado se está compitiendo y comunicarlo correctamente, porque si se considera que es un bar de alta categoría, pero la gente lo percibe o considera como una cervecería o un bar estándar, entonces habrá que cambiar el enfoque para reposicionarse y la estrategia no se estará llevando a cabo correctamente.

Barreras de entrada

Como complemento de las 5 fuerzas, Porter además desarrolló el concepto de barreras de entrada, que son factores que impiden que una empresa ingrese a un

mercado en particular. A continuación, se analizará cada una para evaluar si es rentable o no llevar adelante el negocio.

1- Economías de escala:

La economía de escala ocurre debido a que, al aumentar el volumen de producción, los costos se reducen. Durante los primeros años del bar es muy probable que esto no ocurra, dado que está iniciando las operaciones. Sin embargo, cuando se encuentre posicionado y con una clientela regular y estable puede ocurrir, dado que se aumentarán las compras de insumos para la coctelería y se podrán obtener descuentos por cantidad, de esta manera impactará directamente en la ganancia del bar.

2- Diferenciación del producto:

Dentro del mercado de la gastronomía y coctelería, los bares no tienen demasiada diferenciación ya que la mayoría ofrece lo mismo sin grandes distinciones. Muchos aprovechan el renombre de sus bartenders para comunicar su diferenciación, otros su especialización en productos como vinos, whiskys, vermú. Con el fin de lograr diferenciarse del resto de los bares La Sidrería deberá tener un plan de comunicación efectiva para publicitar que su coctelería es de baja graduación alcohólica, realizada con productos naturales y a base de sidra. Además, los consumidores podrán personalizar aún más su experiencia al elegir ellos mismos lo que contienen sus tragos, este concepto que será desarrollado más adelante en el trabajo.

3- Inversión de Capital:

En este caso, la inversión más alta a considerar es el alquiler del local, seguida por las bebidas que se utilizarán y los barriles para cubrir la demanda de sidra tirada. La inversión que significa los insumos para coctelería como por ejemplo coctelera, jigger, colador, cuchara etc, en cambio, no resulta tan alta.

4- Costos de cambio:

Siendo que los empleados en bares suelen rotar con frecuencia, un costo elevado puede darse dado que hay mucho recambio de personal, también puede ocurrir si se discontinúa alguna materia prima para elaborar la coctelería o buscar su reemplazo.

5- Acceso a canales de distribución:

Este punto no presenta mayores dificultades, ya que las distribuidoras de bebidas alcohólicas o grandes empresas siempre buscan expandir sus productos y vender más.

6- Barreras legales:

Esta última, es una barrera importante y determinante a tener en cuenta, dado que las políticas en Argentina no suelen favorecer a los establecimientos comerciales o emprendedores. En principio, debido a la inflación, las trabas a las importaciones, desempleo, leyes laborales que no favorecen al empleador, altos impuestos gravados, entre otros.

Mapping competitivo. Profundización de competidores

Con el fin de analizar la competencia en profundidad se realizó un relevamiento de los bares que ofrecen sidra y coctelería con sidra, considerando las variables precio a la que se venden esos productos y el nivel socio económico promedio del público que concurre a los establecimientos. De esta manera, se podrá medir la competencia entre los bares luego del análisis.

Los competidores son: Tres Monos, Arriba Rooftop, Desarmadero, Sede, El Destello, 878, Tap Haus, La Caña Vermutería, Seattle, Amazónica, Growlers, Dársena y La Fuerza.

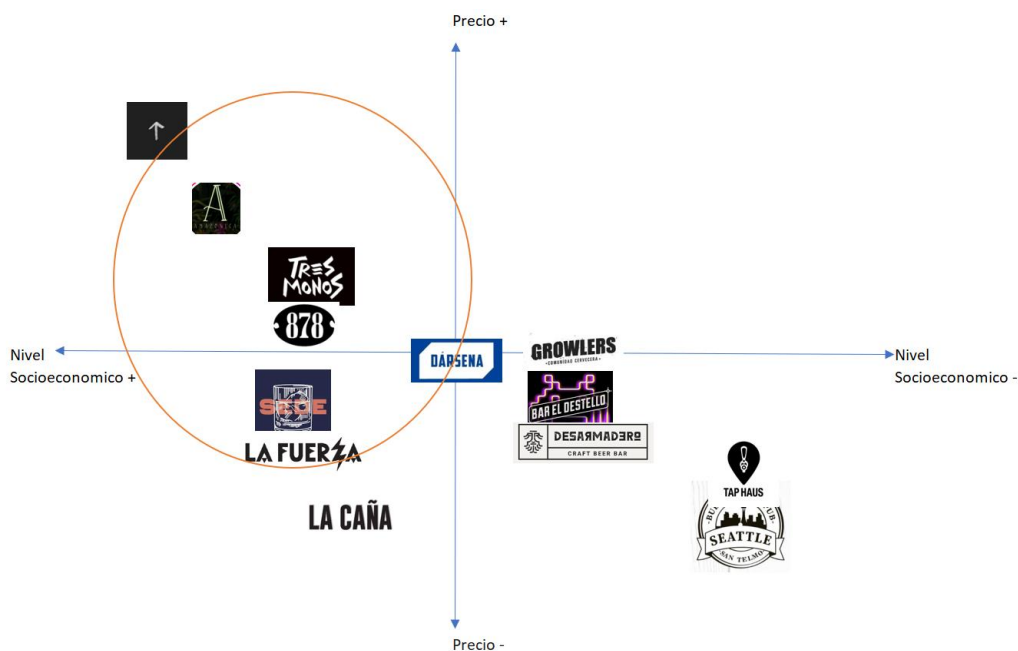


Imagen 14: Mapping de competencia de bares con sidra

Fuente: Autoría propia

En el mapa se ubicó a cada bar según su precio y público, de esa manera, los identificados como competencia directa de La Sidrería son los que se encuentran dentro del círculo delimitado de naranja. Con el fin de identificar el posicionamiento y lo que ofrece cada bar, se realizará un análisis de los mismos para relevar oportunidades y espacios para capturar.

	Tres Monos Palermo	878 Villa Crespo	Sede Chacarita	La Fuerza Chacarita	Darsena Palermo	Arriba Rooftop Palermo
Diferenciación	Elaboran coctelería de primera calidad, original y con preparaciones simples pero que destacan, en un ambiente muy distendido, donde la barra es la protagonista. Cuando llegas al bar reciben a los clientes con un ponche de la casa y agua de cortesía. Además el bar tiene una escuela de coctelería	Fue el primer Speakeasy de Buenos Aires y uno de los primeros además en elaborar coctelería en América Latina. Surge con la idea de acercar a la gente joven con la coctelería y el mundo del vino. Ofrece coctelería clásica pero con un toque personalizado, cambian la carta cuando cambia la temporada. Recientemente lanzó #ProyectoAGranel, el que comenzaron a producir whisky y vodka	bar pionero en acercar el whisky a generaciones más jóvenes, sacando esta bebida de un lugar tan de culto como suele tener. Tienen una carta de whisky amplia, hacen catas de whisky y coctelería con whisky que se adapta a todos los paladares, desde los más exigentes bebedores hasta para lo que lo toman por primera vez. Tienen DJ's invitados todos los fines de semana.	primer vermutería de Buenos Aires. Ofrecen tres tipos de vermus elaborados por ellos mismos, en versión blanco, rojo y primavera. Además, hacen coctelería con Vermuth, reivindicaron el uso de sifón en la mesa y lo convirtieron en un objeto "cool"	Es el primer bar fabricado con containers reciclados. Es un bar descontracturado, que ofrece varias opciones de cerveza y coctelería clásica, reúne un público joven que es fanático de la cerveza. Es un lugar de encuentro para beber antes de salir a bailar o encontrarse en un after office, siempre hay DJ's invitados	Es una nueva y exclusiva propuesta que se encuentra en la terraza del Shopping Paseo Alcorta. Con una arquitectura muy moderna, con coctelería de alta gama y un menu sofisticado
Tono de marca	amigable, festivo, intenta ser muy cercano con el consumidor	se identifica como "el bar de todos"	utiliza un tono muy jovial, utilizando palabras de moda entre los más chicos, y muy amigable y descontracturado	utilizan un tono muy familiar, desde la aforanza de las costumbres de antes, pero llevadas a hoy. Cuentan muchas historias de como surgió todo lo que hacen, cuentan en detalle como lo hicieron con mucho cariño	amigable y cercano, promueve las reuniones con amigos en el bar y las citas	se comunica de una manera más formal, intentando llegar a un público que tiene exigencias altas. En todas las piezas en sus redes el contenido es simple y preciso, demostrando elegancia en todo lo que hacen
Antigüedad	fundado en el 2019	fundado en 2004	fundado en 2018	fundado en 2018	fundado en 2016	fundado en 2022
Sidra	en su carta solo tienen un cocktail con Sidra de frutos rojos de la marca Pulku	venden sidra Pulku	venden sidra tirada de la marca "1888"	venden sidra Pulku	venden sidra tirada de la marca "1888"	en su carta solo tienen un cocktail con Sidra de frutos rojos de la marca Pulku

Imagen 15: Profundización de competidores.

Fuente: autoría propia

La Sidrería se pensará como un espacio más similar a Tres Monos o Sede, amigable y accesible para reuniones con amigos, que invite a pasar buenos momentos en un ambiente relajado.

4.4- Análisis del consumidor

Para entender la conducta de los consumidores se realizó una encuesta anónima, la cual fue respondida por 137 personas de 18 y 42 años en adelante. Dentro de la población de millennials (personas de entre 22 y 41 años aproximadamente), la misma fue respondida por 124 personas dentro de la Ciudad de Buenos Aires.

Se pudo observar en los resultados que, de esa población, cuando se le preguntó si toman bebidas con alcohol cuando van a bares, el 43,5% dijo hacerlo habitualmente, mientras que el 54,5% lo hace siempre. Por otro lado, el 71,8% nunca probó coctelería con sidra en bares. Sin embargo, de las personas que contestaron si irían a un bar especializado en sidra, el 80,6% dijo que sí y por el contrario 19,4% no asistiría.

De los millennials que contestaron la encuesta, de acuerdo a las respuestas obtenidas en relación a si les gusta o no la sidra, el 38,7% dijo que le gusta mucho la sidra, al 50% le gusta poco la sidra, el 8,9% no le gusta y solo el 1,6% nunca la probó. En relación a esto, podemos vincularlo con lo conversado con Pipi Yalour, reconocida bartender y asesora de coctelería, quien en el año 2015 fue responsable de asesorar a una de las primeras cervecerías de Buenos Aires artesanales grandes y recomendó instalar una canilla de sidra tirada. Al principio, cuando la idea fue planteada, los dueños del bar no quisieron hacerlo, pero luego de analizar la situación y ver que una de sus cervezas ahumadas no era prácticamente consumida, decidieron hacer el cambio de cerveza por sidra. En un principio, las personas que ya no conseguían más esa cerveza porque había sido discontinuada, comenzaron a consumir sidra tirada. Esta tendencia siguió en aumento y cada vez había más consumidores de sidra en el

bar, al punto tal que muchas personas sólo iban a la cervecería porque tenían sidra, mientras otros bares aun no contaban con esa opción. Desde ese entonces hasta el día de hoy sigue vigente la sidra en esa cervecería, lo que permite observar que a pesar de que el porcentaje de personas que les gusta la sidra mucho no es tan alto, está comprobado que es un público fiel y que prefiere una bebida más natural y de baja graduación alcohólica.

Como fue mencionado anteriormente, la generación Y disfruta de experiencias innovadoras y todo el tiempo están conectados a las redes sociales, subiendo fotos o charlando en “tiempo real” sobre lo que hacen, por tanto, el 55% de quienes respondieron valoran que el bar donde vayan sea “instagrameable”, es decir, que sea canchero, tenga buena decoración, buen ambiente y buena presentación de cocteles y comida. Por otro lado, las relaciones interpersonales también son de suma importancia, tal es así que, en su mayoría a la hora de ir a un bar, elige hacerlo con su pareja o amigos.

Por último, de los millennials que brindaron respuestas, el 74% está dispuesto a pagar entre \$500 y \$800 por un cóctel de autor con sidra y la mayoría prefiere la apertura de bares en Palermo o Recoleta.

Para concluir con el análisis, se puede interpretar que hay una tendencia por consumir coctelería por parte de los millennials y todos asisten a bares donde consumen bebidas alcohólicas, pero muy pocos tuvieron la oportunidad de probar coctelería con sidra, dado que es algo no muy desarrollado aún. Sin embargo, siendo que un porcentaje alto está dispuesto a ir a un bar de sidra, es una buena oportunidad para aprovechar y dar a conocer esta categoría.

4.5 – FODA

A continuación, se realizará un análisis FODA para evaluar el contexto interno y externo para comprender que viable es la propuesta del servicio a desarrollar.

Fortalezas:

- Único bar de sidra en Buenos Aires y en Argentina.
- Brindará bebidas de primera calidad.
- No solo apuntará a personas que le gusta la sidra, sino también reunirá a personas que disfrutan de la coctelería
- La sidra es apta celiaca y vegetariana o vegana según el caso.

Debilidades:

- Poca recordación de marca de los consumidores dado que es un lugar nuevo.
- Lugar donde se ofrece una bebida, que, por el momento, es estacional, por lo tanto, corre el riesgo de que el bar también lo sea.
- Sidra catalogada como producto para adultos.

Oportunidades:

- Tendencia en crecimiento de optar por bebidas con menor graduación alcohólica y más naturales.
- Publico fanático de la sidra suele ser muy fiel respecto a su consumo.
- Consumidores aburridos de los bares clásicos.

Amenazas:

- La imagen de la sidra asociada a producto de mala calidad
- Trabas de importaciones de bebidas o materia prima utilizada en bar, como ocurrió hace unos años.
- La alta rotación de personal dentro de los bares, genera que se pierda conocimiento y calidad del servicio

5 – Estrategia

Con el objetivo de definir los segmentos resultantes, se analizaron distintas variables y combinaciones para comprender y definir el target al que “La Sidrería” apuntará:

a- Variables Demográficas:

- Edad: 18-24 / 24-29 / 30- 36 / 37 en adelante
- Estado civil: soltero – casado – en pareja
- Estatus socioeconómico: medio / medio-alto / alto
- Profesión: estudiante – emprendedor – en relación de dependencia – gastronómico – bartender

b- Variables Psicográficas:

- Estilo de vida: buscador de tendencias – amante de la vida nocturna - curiosidad por la coctelería o gastronomía – foodie – vida saludable
- Ocasión de consumo: encuentro con amigos o pareja – celebración – solo para conocer lugar
- Motivo: curiosidad – recomendación – por placer – por necesidad

c- Comportamiento:

- Frecuencia: mensual – semanal – cada dos meses – semestralmente
- Beneficios esperados: consumir coctelería de autor – diversión – conocer gente – consumir alcohol – consumir bebidas con menor graduación alcohólica

Para definir la estrategia de La Sidrería, se identificaron 4 segmentos, llegando así a definir dos como parte del target y el posicionamiento.

5.1 - Segmentación

Para realizar la segmentación, se utilizaron las variables mencionadas y se obtuvieron los 4 segmentos que se desarrollarán a continuación:

1) Amantes de la fiesta:

Tienen entre 18 y 24 años. Son jóvenes amantes de la fiesta, con poder adquisitivo medio-alto que deciden hacer un encuentro previo antes del boliche en el bar. Consumen por el sólo hecho de salir de fiesta y de pertenecer a lugares de moda. No están tan interesados en la calidad de las bebidas ni la

coctelería que ofrece el bar, sino que lo que les importa es que cumpla con el objetivo de poder tomar alcohol. Son estudiantes universitarios, viven con su familia y por lo general no trabajan aún en relación de dependencia.

2) Parejas:

Tienen entre 30 y 36 años. Son parejas que valoran el tiempo juntos rodeados de un ambiente entretenido y siempre a la vanguardia. Valoran la buena coctelería, la atención y la gastronomía del lugar que deciden ir. Por lo general suelen ir a lugares por recomendación de amigos o por reviews de las redes sociales. Consumen bebidas con alcohol con regularidad, y cuando van a bares siempre lo hacen, muchas veces van con parejas amigas también. Viven solos y trabajan en relación de dependencia.

3) Foodies/ Buscadores de tendencias:

Tienen entre 27 y 38 años. Son personas profesionales modernos, que ya se cansaron de los lugares clásicos o boliches y están siempre buscando lugares nuevos para conocer. Son personas que disfrutan probar cosas nuevas y están constantemente mostrando en las redes sociales los lugares que deciden ir y las cosas que hacen. Son consumidores con conocimiento de las marcas y productos y buscan lugares de categoría. Suelen juntarse a comer o tomar con amigos o también van solos. Prueban siempre cosas nuevas como estilo de vida, les genera mucho placer la buena gastronomía. Viven solos y son emprendedores, tienen profesiones que requieren de creatividad, muchos viven del contenido que generan en las redes sociales.

4) Consumidores conscientes o responsables:

Son personas que tienen entre 28 y 40 años y disfrutan de consumir bebidas alcohólicas, pero prefieren hacerlo de una manera consciente y responsable. Viven haciendo muchas actividades y trabajan full time. Valoran la vida con sus amistades y a pesar de estar siempre ocupados encuentran un rato para disfrutar con ellos una buena comida o cóctel. Buscan bebidas con menos graduación alcohólica porque prefieren una vida más saludable. Son personas que hacen deporte para estar en armonía con su cuerpo. Son personas que ya

se recibieron y están realizando una maestría o enfocándose en progresar profesionalmente, viven solos o en pareja.

5.2 -Targeting

La estrategia de targeting se enfoca en los segmentos de Foodies y Consumidores Conscientes, los cuales se describen debajo representando los segmentos target.

a- Target Foodies:

- Sofia, 28 años
- Nivel socio económico medio – alto
- Vive sola en Colegiales
- Es diseñadora gráfica y además tiene una cuenta de Instagram donde comparte sus experiencias de los lugares gastronómicos a donde asiste.
- Aspira a ser influencer foodie ya que recientemente comenzó a hacerse conocida y recibe invitaciones para reseñar aperturas.
- En su tiempo libre, hace cursos de coctelería y gastronomía y lee sobre marketing digital.
- Busca siempre nuevas experiencias, no solo gastronómicas, sino conocer ciudades o pueblos cercanos, escuchar música nueva, siempre buscando cosas novedosas.
- Se junta con amigos a comer con regularidad para conocer lugares nuevos o volver a sus lugares favoritos.

b- Target Consumidores Conscientes:

- Macarena, 32 años.
- Nivel socio económico alto
- Consciente de su cuerpo y su salud, es vegetariana, hace pilates y running.
- Vive sola en Palermo.
- Estudió Administración de Empresas y se encuentra haciendo un MBA.
- Su objetivo es ser trasladada en la empresa que trabaja a España.

- Disfruta juntarse con amigos y siempre encuentran una ocasión para hacer un brindis, pero como todos están muy ocupados, necesitan tomar bebidas de buena calidad o baja graduación alcohólica para respetar su cuerpo y no sentirse mal al día siguiente.
- Le gusta conocer lugares con renombre y que suelen asistir famosos.
- A la hora de ir a comidas en casas de amigos, prefiere llevar un buen vino de alta gama comprado en vinotecas.

Estimación de la demanda

De acuerdo a las proyecciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en el año 2021 hay 665.991 personas de 25 a 39 años, quienes corresponden al target seleccionado. Por otro lado, sólo se deben considerar los pertenecientes a la parte más alta de la pirámide social, es decir, ABC1 (7%) Y ABC C2 (15%), llegando así a una estimación de 146.518 personas que son consideradas como target de La Sidrería.

5.3 - Diferenciación y posicionamiento – propuesta de Valor

El posicionamiento, define la manera en que la marca quiere ser percibida por el consumidor, y, por tanto, a través de que mecanismos de diferenciación lo hará.

De esta manera podemos definir las principales ventajas competitivas por las que La Sidrería buscará la diferenciación. En primer lugar, ser el primer bar de sidra y ofrecer una experiencia innovadora donde los consumidores podrán elegir de una carta de coctelería con sidra, y además tendrán la posibilidad de crear sus propios cocteles bajo la supervisión del bartender. Por otro lado, pensando en el target, brindará coctelería de baja graduación alcohólica y natural con frutas de estación y apta vegana. El bar además busca romper con la creencia de que la sidra es un producto de mala calidad, posicionando a la sidra como una bebida sana y de calidad, ayudando de esa manera al crecimiento de la industria y sus productores. El objetivo principal es romper con la barrera de estacionalidad y trabajar en estrategias de marketing para posicionar en la mente del consumidor a la sidra como un producto de primera línea.

La Sidrería busca posicionarse como un bar acogedor para que sus visitantes puedan disfrutar de buena coctelería, acompañados de buena música, busca ser el “bar amigo” que sea considerado como un referente de punto de encuentro.

Expresión de la propuesta de Valor

A diferencia de los bares ya existentes, La Sidrería ofrece a quienes quieren tomar un cóctel con baja graduación alcohólica, en una ambiente descontracturado y novedoso, una alternativa más saludable para el organismo.

CANVAS

De manera de comprender más claramente los aspectos clave del negocio, se desarrollará Modelo de Negocios Canvas.

Para que el negocio sea rentable y funcione correctamente hacen falta hacer alianzas con socios clave y determinar correctamente la propuesta de valor y el público al que se apunta. Teniendo estos puntos en cuenta se desarrolló el Canvas a continuación:

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Productores de sidra - Distribuidores - <u>Bartenders</u> y asesores gastronómicos y de coctelería - <u>Influencers</u> de bares - Periodistas gastronómicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de coctelería - Desarrollo de la marca del bar y su imagen - Buena atención a los clientes del bar - Presencia en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Primer bar de sidra - Ofrece una experiencia innovadora - Bebidas alcohólicas de baja graduación alcohólica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos para socios del bar - Eventos abiertos a todo el público. - Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes de entre 28 y 38 años que viven en Argentina, particularmente en el AMBA. - Nivel socioeconómico ABC1 - Estudiantes y profesionales. - Celiacos, vegetarianos y veganos
	Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> - Empleados y <u>bartenders</u> del bar. - Distribuidores de vasos y copas personalizadas. - <u>DJ's</u> para la música del bar. - Agencia de marketing. 		Canales <p>Venta directa en el bar o para llevar.</p>	
Estructura de coste <ul style="list-style-type: none"> - costos asociados a electricidad, agua y seguridad - costos de los proveedores - inversión en marketing para la apertura 		Fuentes de Ingreso <p>Ingresos por las ventas en el bar</p>		

Imagen 16: Desarrollo del modelo CANVAS

Fuente: Autoría propia

Como conclusión, luego de analizar el Canvas, los puntos más importantes son los socios clave, ya que gracias a ellos el negocio podrá funcionar. Además, las relaciones con los clientes deben ser fluidas y constantes para que se identifiquen con la filosofía del bar y lo adopten como punto de encuentro.

6 – Objetivos

A continuación, se detallarán los objetivos cualitativos y cuantitativos.

- Objetivos Cuantitativos:
 - 1- Alcanzar al 3,5% del target en el primer año.
 - 2- Vender en el tercer año del bar un 15% más que durante el primer año.
 - 3- Lograr que por persona se consuma un mínimo de dos cócteles por noche.

- Objetivos cualitativos:
 - 1- Instalar en los consumidores la necesidad de consumir bebidas más naturales y con menor graduación alcohólica.
 - 2- Ser el bar elegido por excelencia por parte del target elegido.
 - 3- Instruir a los clientes del bar en el consumo de sidra y generar el hábito de tomarla todo el año.
 - 4- Generar awareness de marca a través de los canales digitales.

En caso en que llegado el tercer año y ninguno de los objetivos se haya cumplido de acuerdo a lo establecido, se reevaluará la estrategia y se buscará ampliar la oferta. De esta manera “La Sidrería” ofrecerá en la carta otras opciones, como por ejemplo coctelería con gin o cervezas de distintos lugares del mundo para poder atraer a los consumidores que no consumen sidra regularmente o no les gusta.

7 - Marketing Mix

Para el marketing mix se desarrollarán los puntos principales del mismo, siendo producto, precio, distribución y comunicación.

7.1- Producto

En este caso, el producto que se brinda es un servicio. Es un bar especializado en sidra y coctelería con sidra, pensado para brindar una experiencia innovadora para millennials, con coctelería elaborada con jugos naturales y baja graduación alcohólica. El motivo de que sea un bar surge como idea de crear un punto de encuentro descontracturado, para millennials dado que es el target definido para el bar, quienes ya se encuentran cansados de boliches, de bares clásicos y buscan experiencias innovadoras a la hora de salir a tomar algo solos, con amigos o en pareja. Con respecto al tipo de bebidas, la elaboración de la coctelería estará orientada a bebidas de baja graduación alcohólica dado que actualmente existe una tendencia en crecimiento de elegir y consumir alcohol de manera más responsable, además de que esto es más rentable para un bar. Finalmente, se eligió como producto principal la sidra porque es una bebida cuyo consumo está en aumento y Argentina es uno de los mayores consumidores del mundo. Es una bebida sin conservantes, es natural y elaborada en la mayoría de los casos con fruta de estación, es baja en calorías, libre de gluten y vegetariana o vegana, dependiendo el tipo de filtrado que se utilice para la producción.

Finalmente, otro punto a destacar del tema, surgió luego de la entrevista con Walter, dueño y uno de los socios de Barro Sauce, una sidrería que funcionó durante un año en el barrio de Las Cañitas. En relación a esta temática, sugirió dada su experiencia, hacer mucho foco en la marca y el producto ya que es lo más importante y lo que diferenciará al bar de otros, por eso se analizó en detalle todo lo que refiere al servicio del bar y sus características.

Marca

La marca busca ser amigable y cercana con los consumidores y potenciales clientes. Es una marca que invita a generar encuentros y crear buenos momentos. Su nombre, "La Sidrería", remite al producto principal del bar.

Valores de marca

- **Responsabilidad:** la marca busca generar consciencia del consumo de alcohol responsable para poder disfrutar la experiencia de la coctelería desde otro lado. Además de reflexionar sobre el consumo, busca instruir a los consumidores en lo que se ingiere, ya que al brindar productos elaborados con frutas de estación y materia prima que se consigue durante la temporada del año, propone que piensen sobre las maneras de consumo que se tienen diariamente.
- **Amistad:** la marca propone generar reuniones con amigos para disfrutar los pequeños momentos acompañados de sidra o un cóctel con sidra, remitiendo de esa manera a las costumbres tradicionales de la sidra, en la que la gente consumía esta bebida con motivo de celebración y encuentro.
- **Impacto social:** se harán alianzas con organizaciones que trabajen con personas de bajos recursos. Se dictarán cursos de coctelería para que sean formados en el oficio de trabajar en local gastronómico.

Logo



El logo diseñado para La Sidrería fue pensado de acuerdo a los siguientes aspectos:

- El **circulo** es el símbolo primordial que lo contiene todo, el centro es lo más importante y lo que da equilibrio. En este caso, representa la forma que tendrá el bar, su barra circular y en el centro del mismo una mesa larga, como concepto de equilibrio, el mismo que brindan los vínculos y los encuentros con amigos. Es por esto que se continua con el concepto de lo circular, ya que el bar será un lugar de reunión y reencuentros. En los círculos hay un principio, pero no se sabe cuál es el final, todo siempre ocurre nuevamente pero nunca se repite de la misma manera, que es la filosofía del bar, volver a encontrarse. Sin embargo, nunca se beberá lo mismo o será con la misma persona, siempre hay una oportunidad nueva para un encuentro único.

- El **Cóctel** en el centro representa la especialidad del bar, el movimiento del mismo da significado a un lugar que invita a lo lúdico y siempre pasar buenos momentos.

- Las **letras en rojo**, remitiendo al color popularmente conocido de la manzana, ingrediente principal y fundamental para la elaboración de la sidra.

- El **color negro** fue elegido dado que remite a productos o servicios con elegancia, modernos y de renombre. Acompañado con el color y movimiento de las letras proponen algo un poco más descontracturado y menos formal pero igualmente de categoría.

- El **fondo blanco** remite a la sencillez, la coctelería del bar busca ser sencilla, pero con un giro de originalidad, para que sea accesible a todos los gustos de los consumidores.

Arquetipo de Marca

El arquetipo de marca de La Sidrería es Explorador. Es una marca con personalidad auténtica, libre y atrevida, que busca explorar nuevos retos y experimentar. Busca sorprender e innovar. Es una marca auténtica que propone vivir cada momento y disfrutarlo con la mejor compañía.

BPS (Brand Position Statement)

Para los consumidores de Sidra pertenecientes a la Generación Y,
 “La Sidrería” es un bar de sidra,
 Que elabora coctelería con sidra utilizando baja graduación alcohólica y
 mezclas saludables,
 Porque quiere brindar productos de mejor calidad para sus consumidores.

Niveles de Producto

- 1- Producto Básico: es un bar para juntarse a tomar un cóctel.
- 2- Producto Real: es un bar de sidra, especializado en esa bebida y elabora coctelería con sidra con productos naturales y baja graduación alcohólica, que tendrá opciones sin TACC, vegetarianas o veganas. Está pensado para un grupo socioeconómico medio, medio-alto y pertenecientes a la Generación Y.
- 3- Producto Aumentado: el bar tendrá experiencias personalizadas para sus clientes, tendrán además la posibilidad de armar sus cócteles de acuerdo a una preselección de bebidas y jugos al estilo libre. Tendrá un newsletter exclusivo para los socios del bar comunicando promociones especiales, degustaciones y eventos.

Siguiendo con el concepto de la opción de armar sus propios cocteles, las personas podrán elegir lo que quieren tomar de la carta, o en su defecto armar el cóctel siguiendo determinados parámetros. Para esto, tendrán la opción de elegir una sidra, un jugo o bebida complementaria y un garnish de la siguiente manera:

SIDRA - seleccionar uno	JUGO O COMPLEMENTO - hasta dos	GARNISH - seleccionar uno
De manzana dulce	Vermuth	frutilla
De manana seca	Gin	manzana
De Pera	Jugo de Ananá	menta
De frutos rojos	te de Hibiscus	piel de limon

Imagen 17: Creación de cóctel

Fuente: Autoría propia

De esta manera, se seleccionan los ingredientes de cada columna, con la opción de alguna aclaración especial que se le quiera hacer al bartender, y de esa manera elaborará el cóctel. Todos los meses, los jugos y garnish irán variando, y se elegirá el cóctel más original para que quede fuera de carta y sea el trago del mes, haciendo partícipes también a los clientes de lo que se consume en el bar. El cóctel llevará el nombre de la persona que armó la combinación más novedosa y rica.

7.2 - Distribución

El único punto de venta de los cocteles del bar será concurriendo al mismo. Por lo tanto, la distribución será “on premise” ya que se consume el producto en el mismo lugar donde se lo va a comprar.

Con respecto al local, tendrá un ambiente descontracturado donde todos los visitantes se sientan cómodos. El mismo será en forma circular, en el cual, en un medio círculo al fondo se encontrará la barra. Para acelerar el servicio, la barra estará dividida en dos, una de las mitades estará destinada a la coctelería, mientras que la otra mitad para productos listos como botellas de sidra, agua y gaseosas. La barra, a su vez, contará con banquetas para quienes quieran sentarse y disfrutar esa experiencia. Muchas personas cuando van a bares prefieren ubicarse en la barra ya que les da la posibilidad de ver cómo es elaborado todo y charlar con el bartender. Contará con una mesa comunitaria y larga en el centro para quienes quieran utilizarla con amigos o quienes quieran conocer gente, el objetivo principal es que sea un punto de encuentro en el bar. Alrededor de la mesa, habrá livings más pequeños e íntimos para disfrutar la coctelería. El bar contará con un patio donde habrá una barra pequeña y mesas, también contará con un escenario para que se presenten bandas a tocar sus canciones en días determinados o durante eventos especiales. Como es de suma importancia hidratarse mientras se consume alcohol, el bar tendrá distribuidos dispensers de agua para quienes lo deseen en cualquier momento.

En relación a la ubicación del bar, será en el barrio de Colegiales. A pesar de que en la encuesta realizada la mayoría de las personas eligieron

Palermo y Recoleta como opciones predilectas, tras haber hecho un análisis, se concluyó que no son las mejores elecciones. Con respecto al barrio de Palermo, está saturado de opciones gastronómicas. Por su parte, Recoleta tiene la mayoría de sus bares ubicados alrededor de la calle Vicente López y a ellos concurre un público mucho más joven que el seleccionado como target del bar. Finalmente, tras hacer una investigación en la página de Zonaprop, llamar a distintas inmobiliarias y evaluar donde se instalan los nuevos bares, se decidió abrir el bar en la zona de Colegiales. En ese barrio y Chacarita, está surgiendo un interesante polo de coctelería, vermuterías y cafés de especialidad que apuntan a un público muy similar al que busca llegar La Sidrería, además resultan, por el momento más económicos los locales en alquiler disponibles.

7.3 – Promoción

Es muy importante definir correctamente la promoción del servicio, apuntada a su target, de lo contrario se perderán clientes y el negocio no será exitoso. Un caso estudiado para este trabajo, como se mencionó anteriormente, fue Barro Sauce, una sidrería ubicada en el barrio de Las Cañitas, la cual funcionó aproximadamente en el año 2017 durante un año. Al hablar con Walter, uno de los socios del bar, y con Javier, uno de sus proveedores de Sidra, dueño de Griffin Cider y empresario gastronómico, ambos coincidieron en que el bar estaba muy bien armado, organizaban eventos para promover la sidra, pero no supieron estimar correctamente su público. Esto es así ya que el negocio comenzó su declive cuando abrió una cervecería en la cuadra siguiente al bar, donde vendían la cerveza a la mitad del precio que ellos la vendían, por lo tanto, la comunicación y su target no fue el indicado ya que cuando tuvieron la primera oportunidad sus clientes decidieron consumir cerveza y no sidra, y a un precio mucho más bajo, por ende, nunca percibieron correctamente la necesidad de su público. Es por esto que La Sidrería debe comunicar efectivamente su mensaje y apuntar a un target con nivel económico medio – medio alto para que no abandonen el bar por uno más barato.

Para comunicar correctamente el lanzamiento del bar, hay que tener en cuenta el target establecido y llegar a ellos a través de lo digital, por lo tanto, la mayoría de las acciones de comunicación van a estar centradas en plataformas digitales. Los principales objetivos serán branding, para generar conocimiento de marca y posicionarse como el bar por excelencia para consumir sidra y en segundo lugar, ventas, para lograr la rentabilidad del bar. Para lograr esto se realizarán las siguientes acciones:

- Inversión en Google Ads y posicionamiento SEO: campaña de display dirigida al target durante los tres primeros meses de apertura del bar, además aparecer entre las primeras opciones cuando se busquen bares y marcas de sidra.
- Inversión en publicidad en Instagram: esto es clave para conectar con los clientes del bar y el público foodie. Se deberá buscar una estética adecuada, y un tono para comunicar el mensaje que empatice con el público objetivo.
- Publicidad en TikTok: generar contenido para viralizar, mostrando el bar, recetas de los cocteles y contenido compartido por usuarios.
- Alianzas con influencers foodies, periodistas gastronómicos y con influencers relacionados al bienestar: se seleccionará una persona por rubro que se identifique con el target del bar y se los invitará al mismo. De esta manera, en las redes sociales podrán ver la experiencia real narrada por terceros. Con el fin de asociar lo que se consume en el bar con coctelería saludable, se harán alianzas con influencers del mundo del bienestar, el deporte y el yoga.
- Generar sponsorship con fiestas apuntadas al target del bar como la fiesta Bresh o eventos gastronómicos que rompen con el esquema de lo tradicional como el Argenta ft, que combina experiencias gastronómicas en pequeños salones “maridadas” con música en vivo, todas ocurriendo al mismo momento.
- Promociones y membresías: se creará una membresía a los clientes recurrentes para formar parte del club del bar “cider community”, en el cual accederán a eventos exclusivos, descuentos, catas y degustaciones cuando cambie la carta. Además, habrá comunicaciones informando al target sobre esto creando campañas segmentadas.

Esto se ejecutará teniendo en cuenta las distintas etapas del embudo de marketing, detallado a continuación:

1- Atracción

Se logrará mediante publicidad en Instagram, campañas virales en TikTok y pauta en YouTube comunicando que algo nuevo está llegando a la noche de Buenos Aires.

2- Consideración:

En esta etapa, se comenzará a comunicar y educar al potencial target en los beneficios de consumir bebidas con menos graduación alcohólica y que existen otras maneras de divertirse sin perder la compostura, además también se introducirá a la sidra como una bebida joven y cool. Para esto, se realizará un evento de prelanzamiento del bar con bandas musicales invitadas a tocar, influencers gastronómicos y celebridades asociadas al yoga y bienestar personales.

3- Conversión:

Se realizarán promociones durante el primer mes en el horario de after office y happy hour con 2x1 en coctelería y descuentos para grupos de más de cinco personas por mesa. Estas acciones serán comunicadas por redes sociales.

4- Retención:

Para las personas que concurran durante el primer mes, se les otorgará una membresía para unirse al club del bar y de esta manera siempre tendrán prioridad, promociones e invitaciones a eventos exclusivos. Paralelamente, la opción de la membresía llegará por campañas en redes sociales para el target elegido.

El total de inversión en el primer año para las acciones mencionadas será de 2.012 USD, distribuidas de acuerdo al siguiente cuadro:

ATRACCIÓN	432
Instagram	185
TIKTOK	93
Google Ads	154
CONSIDERACIÓN	957
Alianzas con influencers	185
Evento	494
Instagram	185
TikTok	93
CONVERSIÓN	284
Instagram	185
grafica en bar	37
SEO	62
RETENCIÓN	340
Instagram	185
Google Ads	154

Imagen 18: Inversión en comunicación

Fuente: Autoría propia

7.4 – Precio

Para estimar el precio promedio de un cóctel estándar, se analizarán, por un lado, los precios de los competidores en un cóctel de aproximadamente de la misma categoría, por otro, el costo de un cóctel con sidra y, finalmente, el precio que mencionaron los consumidores que están dispuestos a pagar por un trago de autor con sidra en la encuesta realizada.

Comparación con competidores

Se hizo un análisis de los precios de algunos cocteles de bares a modo de referencia, para saber cuál es el precio promedio de los mismos. En la siguiente tabla se muestra la comparación teniendo en cuenta el bar, el cóctel y su composición y el precio de venta al público. Además de considerar los bares que fueron analizados anteriormente, se tuvieron en cuenta también otros establecimientos que compiten por el mismo público potencial. Aproximadamente el precio promedio de los cocteles es de \$4 USD.

BAR	COCTEL E INGREDIENTES	PRECIO EN BAR
SORIA	Gimlet: Gin London Dry, almibiar y limon	\$ 4,32
OhNolulu	Tiki Tonic: Gin, hibiscus, lima, tónica	\$ 4,75
ConChinChina	Floreado: Pisco, hesperidina, cordial de te de jazmin y kefir de manzana	\$ 4,63
Boticario	Gin tonic de la casa macerado con te de berries	\$ 4,63
Invernadero	Amantes: Gin, cranberries y flores rojas	\$ 4,94
Sede	Irish Punch: Jameson, Jugo de limon, almibar de menta	\$ 4,63
Verne	Jazmín Blanco: Gin, miel, cardamomo, té de jazmín, limón	\$ 4,94
LaUat	Esperma de Pitufu: Gin Apostoles, ananá, especias, sidra de pera	\$ 4,32

Imagen 19: Comparación de coctelería en bares de la competencia

Fuente: Autoría propia

Consideración de Costos Variables

Para elaborar un cóctel del mismo estilo de la competencia y evaluar los costos se utilizará de ejemplo el Negroni Chidrato, creado por Martin Tummino para Chidra. El mismo se elabora con:

- 1 onza (30 ml) de Vermuth: la botella contiene 750ml y su costo es de USD 7,40. El costo para un Negroni Chidrato es 0,30 USD

- 1 onza de bitter rojo: la botella contiene 750 ml y su costo de 5,55 USD. El costo para un negroni Chidrato es 0,22 USD

- 2 onzas de Chidra: la botella contiene 500 ml y su costo es de 1,23 USD. El costo para un Negroni Chidrato es 0,14 USD.

Teniendo en cuenta la composición del trago, podemos determinar que el costo por una unidad de Negroni Chidrato teniendo en cuenta sus componentes es de 0,62 USD. A este valor falta adicionarle los costos variables como el sueldo del bartender y los impuestos y gastos asociados al funcionamiento del bar que son

aproximadamente \$1 adicional. Considerando el precio de la competencia y que los consumidores que contestaron la encuesta están dispuestos a pagar por un cóctel de autor con sidra entre 4 USD y 5 USD, el precio promedio de un trago en La Sidrería será de 4 USD, de esa manera será un precio competitivo con el resto de los bares, el margen es alto y está dentro del margen requerido por el target.

8 - Análisis Económico - Financiero

Para realizar este análisis, se tuvieron en cuenta las siguientes premisas con el fin de determinar las ventas brutas, las unidades vendidas y los gastos de comercialización. Asimismo, consideramos que un bar no tiene el mismo comportamiento en cuanto al consumo y la frecuencia de asistencia durante todo el año:

- 1- El bar ofrecerá un tapeo para acompañar los cocteles, pero para simplificar el análisis económico, sólo se evaluará la bebida del mismo;
- 2- Considerando uno de los objetivos planteados, para el primer año se tomará en cuenta el 3,5% de target estimado y en promedio, dependiendo el momento del año, cada persona va a consumir dos cocteles por noche;
- 3- Van a concurrir de jueves a sábados;
- 4- No todas las personas estimadas del target van a ir todos los días que abre el bar, todos los fines de semana del mes:
- 5- La concurrencia del bar no es estable,
- 6- Los gastos de administración están formados por el alquiler del local el cual se encuentra ubicado en el barrio de Colegiales donde se están instalando numerosos bares y sitios culturales exitosos, tal como se mencionó anteriormente. Además, se incluyen en los gastos sueldos, impuestos y herramientas e insumos para el bar;
- 7- Los gastos de marketing son los considerados en el marketing mix;
- 8- Del target estimado, en promedio el 50% va a ir sólo una vez al mes y consumir un cóctel cada vez que vaya; el 32% concurrirá una sola vez al mes y

consumirá dos cocteles por visita; el 12% irá dos veces al mes y consumirá un cóctel y finalmente, el 6% ira una vez al mes y por visita consumirá 3 cocteles.

Target	Alcance	Target Alcanzado	Frecuencia	Cantidad de Cocktails	Precio	Total mensual
7326	50%	3663	1	1	\$ 4	\$ 14.652
7326	32%	2344	1	2	\$ 4	\$ 18.755
7326	12%	879	2	1	\$ 4	\$ 7.033
7326	6%	403	1	3	\$ 4	\$ 4.835
						\$ 45.275
						Total Anual sin Iva
						\$ 543.296
						Total Anual Con Iva
						\$ 657.388

9- El precio promedio de los cocteles será de 4 USD

10- Las unidades vendidas, teniendo en cuenta la estimación realizada, serán de 95.076 cocteles en promedio.

11- Se prevee en el segundo año vender un 5% más que el primero

12- Los gastos de administración y marketing se incrementarán en un 10% por año

13- No se consideran costos de un encargado del bar, ni para personal responsable de contrataciones ya que la persona que llevará adelante la administración y gestión es la autora del trabajo.

14- Inversión Inicial: 92.593 USD

15- Tipo de cambio: 162 ARS por USD.

Con estas consideraciones, el análisis quedaría de la siguiente manera:

Análisis Económico Financiero						
Ventas			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Total
Ventas Brutas			460.166	USD 483.174	USD 531.491	USD 1.474.831
Ventas Netas			380.302	USD 399.317	USD 439.249	USD 1.218.868
Unidades Vendidas			95.076	99.829	109.812	304.717
Precio Promedio Neto			4	USD 4	USD 4	USD 4
Descuentos Comerciales	8%		-30.424	-USD 31.945	-USD 35.140	-USD 97.509
IIBB	5%		-17.494	-USD 18.369	-USD 20.205	-USD 56.068
Total Ventas Netas			USD 332.384	USD 349.003	USD 383.904	USD 1.065.291
Costos						
Producto / Servicio	1,620		154.022	USD 161.723	USD 177.896	USD 493.642
Total Costos			154.022	USD 161.723	USD 177.896	USD 493.642
Margen Bruto			178.362	USD 187.280	USD 206.008	USD 571.649
Gastos						
Comercialización	3%		9.972	USD 10.470	USD 11.517	USD 31.959
Administración			92.593	USD 101.852	USD 122.222	USD 316.667
Logística	3%		9.972	USD 10.470	USD 11.517	USD 31.959
Depreciación	3		2.572	USD 2.572	USD 2.572	USD 7.716
Marketing			2.012	2.214	2.435	USD 6.661
Total Gastos Operativos			117.120	USD 127.578	USD 150.263	USD 394.961
Utilidad Operativa (EBIT)			61.242	USD 59.702	USD 55.744	USD 176.688
Impuesto a las Ganancias	30%		18.373	USD 17.911	USD 16.723	USD 53.006
Utilidad Neta			79.614	USD 77.613	USD 72.468	USD 229.695
CAPEX		USD 92.593	USD 0	USD 0	USD 0	USD 92.593
FREE CASH FLOW		-USD 92.593	USD 82.186	USD 80.185	USD 75.040	USD 144.818
VAN	15%	-USD 92.593	USD 71.591	USD 60.843	USD 49.598	USD 89.439
TIR						69%
ROMI						7523%

De esta manera, podemos observar que la TIR es de 69%, lo que hace concluir que es un negocio rentable, siempre y cuando la frecuencia de visita al bar se mantenga según lo estipulado.

9 – Conclusión

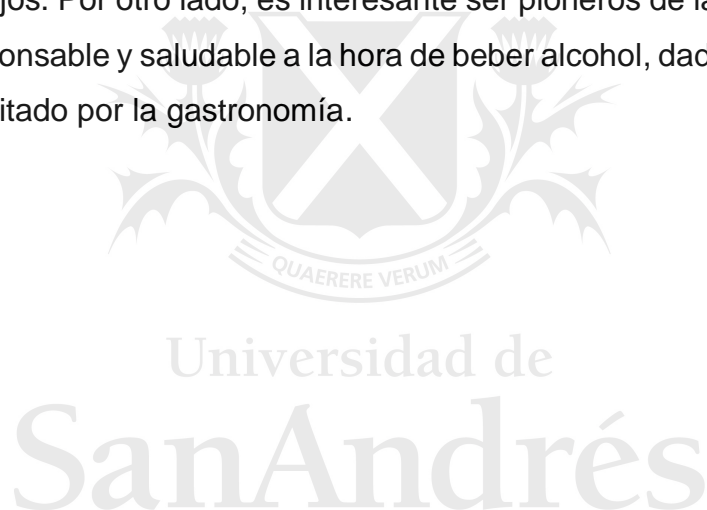
Luego del análisis del plan de marketing de La Sidrería, se puede observar que la sidra es un producto en pleno crecimiento, elegido por personas que buscan consumir bebidas más naturales y con menor graduación alcohólica.

La Sidrería buscará posicionarse, dentro del público seleccionado como target, como el bar de cabecera elegido para consumir sidra y coctelería con sidra con baja graduación alcohólica y de primera categoría. Tras el análisis realizado a lo largo del trabajo, se identificó que los millennials, cuando salen a la noche, suelen tomar bebidas alcohólicas. Pero, como consecuencia de una tendencia que hay sobre la consciencia del cuerpo, enfatizada tras la pandemia, desarrollaron hábitos de consumo más sanos y responsables con su cuerpo, por lo tanto, optan por bebidas con menos graduación alcohólica.

La marca buscará transmitir unión, generar un espacio para que haya encuentros con amigos y seres queridos, poder disfrutar y crear anécdotas tomando sidra, como se solía hacer en los inicios de las sidrerías en España.

De acuerdo a lo estudiado y advertido con personas que forman parte del rubro gastronómico, y en particular con el dueño de la única sidrería que existió en Buenos Aires, para que el bar funcione se debe poner foco especial en el producto y su calidad, trabajar con sistema de reservas para tener asegurada por noche determinado margen de facturación y no buscar sistemas ambiciosos para instalar sidra tirada, ya que requiere mucha inversión y los costos logísticos pueden elevar en gran medida los costos.

Finalmente, el bar es un negocio rentable, cuyos costos de producción de coctelería son bajos. Por otro lado, es interesante ser pioneros de la nueva tendencia de consumo responsable y saludable a la hora de beber alcohol, dado que se encontró un espacio inhabitado por la gastronomía.



10 - Bibliografía

- AICV. 2021. Cider Trends 2021.
https://aicv.org/files/attachments/.453/AICV_Cider_Trends_2021.pdf
- Ámbito. 2021. “La sidra se consolida en el paladar argentino y busca ir más allá de las fiestas” <https://www.ambito.com/lifestyle/consumo/la-sidra-se-consolida-el-paladar-argentino-y-busca-ir-mas-alla-las-fiestas-n5341444>
- Ámbito. 2020. “Un año de Alberto Fernández: 13 hechos que marcaron el inicio de su presidencia”. <https://www.ambito.com/politica/alberto-fernandez/un-ano-13-hechos-que-marcaron-el-inicio-su-presidencia-n5153948>
- América Economía. 2015. “Con Argentina a la cabeza, la coctelería crece cada año en América Latina”. <https://www.americaeconomia.com/articulos/con-argentina-la-cabeza-la-cocteleria-crece-cada-ano-en-america-latina>
- Apertura. 2020. “Cervecerías artesanales, un sector que perdió espuma” <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdido-espuma-20200105-0002.html/>
- Bar And Drinks. 2011. “11 años de coctelería en Argentina (2000-2011)- Como fue realmente la evolución de barras, bartenders y la cultura del buen beber” <http://bar-drinks.net.ar/2013-08-19-20-00-54/tendencias/186-11-anos-de-cocteleria-en-arg-2000-2011>
- CDC. “El consumo de alcohol y su salud”. <https://www.cdc.gov/alcohol/hojas-informativas/consumo-alcohol-salud.html#:~:text=Con%20el%20tiempo%2C%20el%20consumo,del%20h%C3%ADgado%20y%20problemas%20digestivos.&text=C%C3%A1ncer%20de%20mama%2C%20boca%2C%20garganta,%2C%20h%C3%ADgado%2C%20colon%20y%20recto.>
- Cocteleria.com. 2020. ¿Qué es coctelería? ¿Qué es mixología molecular? <https://www.cocteleria.com.mx/blog/mixologia/que-es-la-mixologia/>
- Cronista. 2020. “Historia de la coctelería argentina en el día mundial del cocktail: por qué es el día del coctel, a qué bar ir en Buenos Aires a tomar tragos” <https://www.cronista.com/clase/gourmet/Historia-de-la-cocteleria-argentina-en-el-dia-mundial-del-cocktail-por-que-es-el-dia-del-coctel-a-que-bar-ir-en-Buenos-Aires-a-tomar-tragos-20200311-0003.html>

- Cronista, 2022. “Sigue el pesimismo: para el 83%, la situación de Argentina es mala”. <https://www.cronista.com/economia-politica/sigue-el-pesimismo-para-el-83-la-situacion-del-pais-es-mala/>
- Cronista. 2022. “Resurgen las vermuterías y se afianzan como una nueva oferta gastronómica”. <https://www.cronista.com/negocios/resurgen-las-vermuterias-y-se-afianzan-como-una-nueva-oferta-gastronomica/>
- Cucinare. 2019. “Sidra: mucho más que una bebida para brindar”. <https://www.cucinare.tv/2019/12/13/sidra-mucho-mas-que-una-bebida-para-brindar/>
- Cuesta, Martín. (2012): *El impacto de la generación Y en las organizaciones. Claves y desafíos de una nueva época*, Buenos Aires: Edicon.
- Drinkaware: <https://drinkaware.ie/drinks-calculator/>
- El Diario Vasco. 2022. “Cinco sidrerías que no te puedes perder en Gipuzkoa” <https://www.diariovasco.com/gastronomia/restaurantes/cinco-sidrerias-gipuzkoa-20220204182734-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.diariovasco.com%2Fgastronomia%2Frestaurantes%2Fcinco-sidrerias-gipuzkoa-20220204182734-nt.html>
- El País. 2021- “Cider, el arma secreta de la sidra para hacer frente a la hegemonía de la cerveza” <https://elpais.com/economia/2021-01-28/cider-el-arma-secreta-de-la-sidra-para-hacer-frente-a-la-hegemonia-de-la-cerveza.html>
- FAO. “Pérdidas y desperdicios de alimentos en América Latina y el Caribe”. <https://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/239393/>
- Franichevich, Alberto y Marchiori, Eugenio A. (2010): *¿Conexión Intergeneracional. Sumando los aportes de las generaciones en el trabajo*, Buenos Aires: Temas
- Gastromakers. 2017. “El origen de la sidra”. <https://www.gastromakers.com/2017/12/21/el-origen-de-la-sidra/>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. “Proyecciones de población por grupo de edad y consumo según sexo. Ciudad de Buenos Aires. Años 2010/2025”. <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=79970>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. “Habilitaciones y permisos”. <https://www.buenosaires.gob.ar/agc/marco-normativo-de-la-direccion-general-habilitaciones-y-permisos>

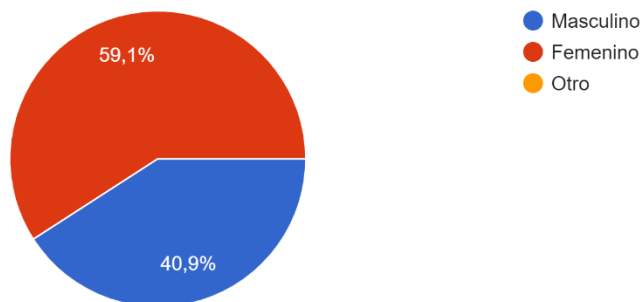
- Herzberg, Frederick (2008): *One more time: how do you motivate employees?*, Estados Unidos, Harvard Business Review Press.
- Infobae. 2018. “Hay cuatro motivaciones para emborracharse, según los psicólogos”. [https://www.infobae.com/america/vice/2018/03/07/conoce-estas-cuatro-motivaciones-para-emborracharte/#:~:text=Esto%20nos%20indica%20que%20todos,y%20aprobaci%C3%B3n%20\(para%20encajar\).](https://www.infobae.com/america/vice/2018/03/07/conoce-estas-cuatro-motivaciones-para-emborracharte/#:~:text=Esto%20nos%20indica%20que%20todos,y%20aprobaci%C3%B3n%20(para%20encajar).)
- Infobae. 2022. “El FMI volvió a mejorar la proyección de crecimiento del PBI en Argentina”. <https://www.infobae.com/economia/2022/04/19/a-pesar-de-la-guerra-y-las-dudas-sobre-el-acuerdo-el-fmi-volvio-a-mejorar-la-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-de-argentina/>
- Jungle. 2020. “Low ABV Cocktails, la baja graduación es tendencia”. <https://jungle.com.ar/cocteleria-con-menos-alcohol-durante-la-cuarentena/>
- La Maison Wellness. “Sleep & Alcohol”. <https://www.lamaisonwellness.com/mindful-drinking/sleepandalcohol>
- La Mison Wellnes. “Mindfull Drinkers” <https://www.lamaisonwellness.com/mindful-drinking/mindfuldrinkers>
- Medline. “Riesgos del consumo de alcohol para la salud”. <https://medlineplus.gov/spanish/ency/patientinstructions/000494.htm>
- Molinari, Paula (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas
- Punch Drink. 20218. “The Low ABV cocktail Movement”. <https://punchdrink.com/articles/low-abv-cocktail-recipes-movement-amongst-bartenders-consumers/>
- Punto Convergente. 2020. “Cómo afectó la pandemia a los comercios gastronómicos”. <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/como-afecto-la-pandemia-a-los-comercios-gastronomicos/>
- TED. 2020. “Una breve historia sobre el alcohol- Rod Phillips” https://www.ted.com/talks/rod_phillips_a_brief_history_of_alcohol/transcript?language=es

11 – Anexos

Encuesta

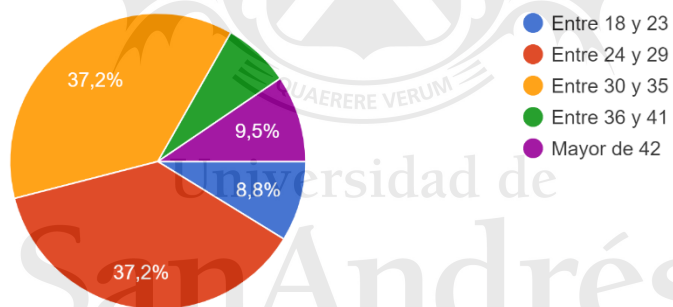
Género

137 respuestas



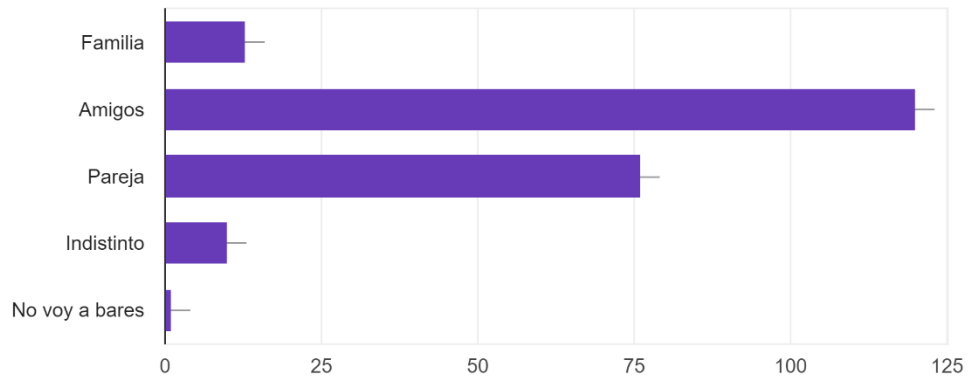
Edad

137 respuestas



¿Cuándo vas a bares, con quién soles ir?

137 respuestas



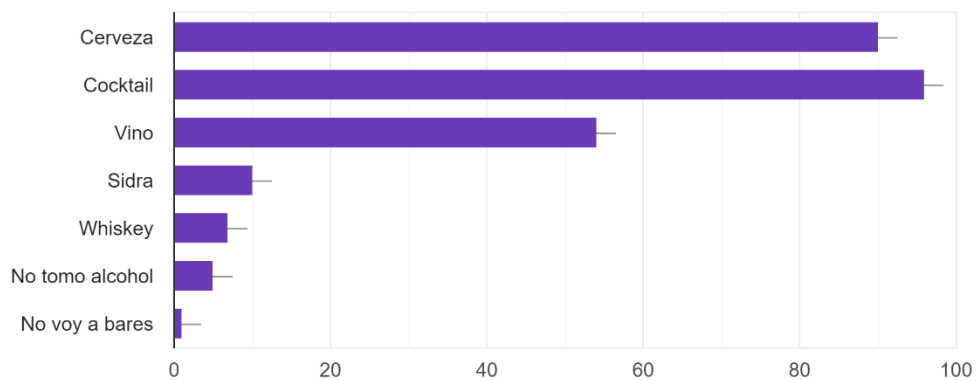
¿Tomás bebidas con alcohol cuando vas a bares?

137 respuestas

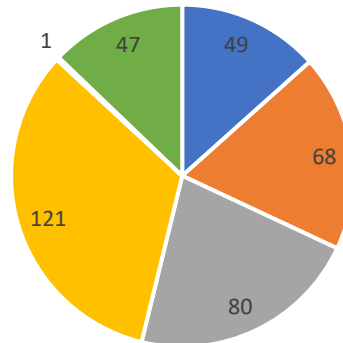


¿Qué tomás cuando vas a un bar?

137 respuestas



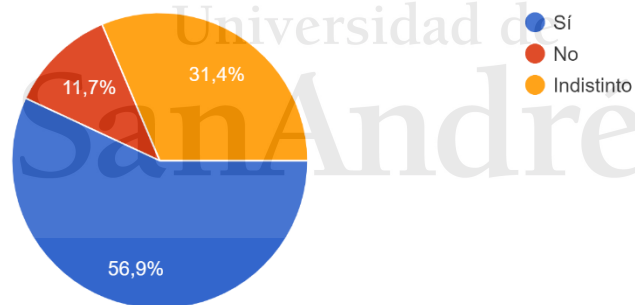
Que es lo que mas valoras cuando vas a un bar?



- Precio
- Ubicación
- calidad de las bebidas que utilizan en el bar
- Ambiente
- Que tenga vasos novedosos
- La música

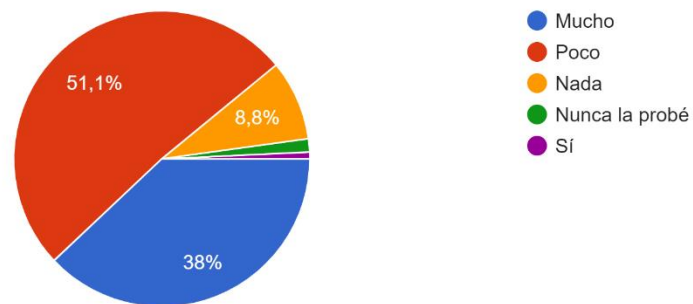
¿Te parece importante que el lugar al que vas sea "instagrameable" (buena decoración, luz, presentación de comida y bebida)?

137 respuestas



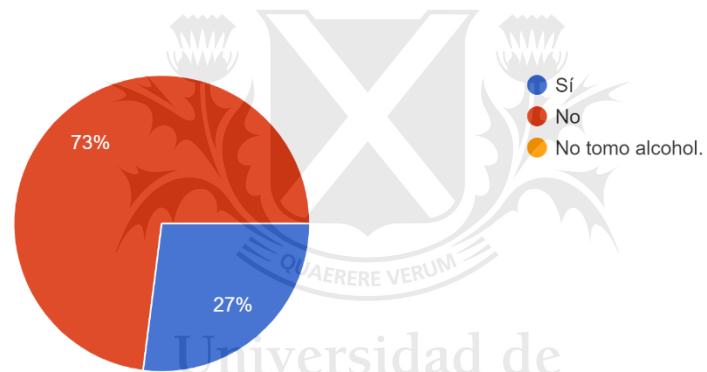
¿Te gusta la sidra?

137 respuestas



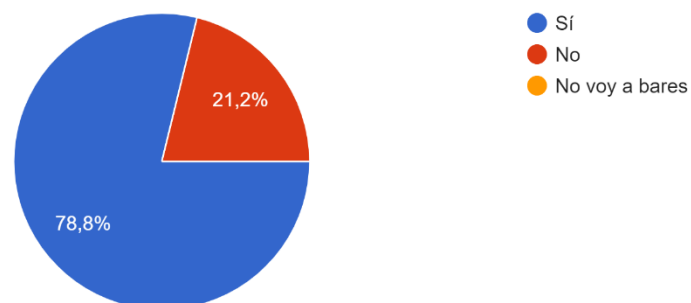
¿Probaste coctelería con sidra en bares?

137 respuestas



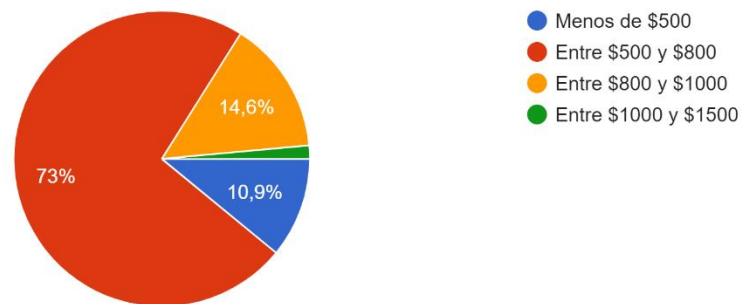
¿Irirías a un bar especializado en sidra?

137 respuestas



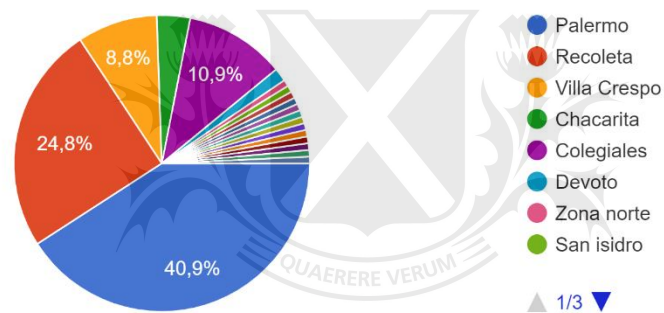
¿Cuánto estás dispuesto a pagar por un cocktail de autor con sidra?

137 respuestas



¿En qué barrio te gustaría encontrar un bar de sidra?

137 respuestas



- Da igual
- San Telmo
- No sé
- Caballito!
- San telmo
- Salto
- Villa Urquiza
- Colegiales, chacarita, villa crespo

- San Isidro
- En cualquier barrio porteño
- Villa Luro

Universidad de
San Andrés

Encuestas a bartenders, jefes de barra y dueños de locales gastronómicos

Brenda Asis – Bartender y Jefa de barra de La Mar

¿Cuál es la bebida más consumida en el bar?

Con alcohol gin o Aperol y sin alcohol Coca Cola Light

¿Consideras que la competencia es muy alta entre bares similares?

La realidad es que es un ambiente bastante competitivo pero cada bar y restaurant tiene sus cosas distintivas por lo tanto se puede dividir el público.

¿Ofrecen coctelería con sidra?

Si, pero el publico asocia la sidra con el calor entonces solo se consumen en verano esos tragos

¿Consideras que las nuevas generaciones, especialmente millennials, que suelen estar más pendientes del consumo saludable y responsable de alimentos y bebidas elige otro tipo de bebidas que ante son se consumían tanto?

Si, hay una conciencia bastante grande de lo que se ingiere en el cuerpo

Marina “Pipi” Yalour – Bartender y asesora de coctelería

¿Cuál es la bebida más consumida en el bar?

Depende mucho la franja horaria y el tipo de bar, por lo general al Aperol sale mucho durante la tarde.

Durante la pandemia muchos bares desarrollaron la modalidad de coctelería lista para tomar en la casa, consideras que esta tendencia seguirá por mucho tiempo? Si es así, la consideras como una amenaza dado que la gente ahora prefiere muchas veces juntarse en casas que salir a un bar?

Fue realmente una medida paliativa por la pandemia, fue la mejor solución a un problema repentino y además hizo que muchas personas en sus casas que antes no lo hacían, empiecen a interesarse por la coctelería y poder prepararse ellos

desde sus casas un trago dentro de todo rico. De todas maneras, esto hizo que algo de categoría sea acercar más a un producto listo tipo de supermercado y no es la idea. Por otro lado, a los bares no les sirve esta modalidad cuando vuelve todo a la nueva normalidad porque es un esfuerzo muy grande de logística y preparación y no es rentable.

Consideras que las nuevas generaciones, especialmente millennials, que suelen estar más pendiente del consumo saludable y responsable de alimentos y bebidas elige otro tipo de bebidas o cocteles que antes no se consumían tanto?

Si, pero por lo general muchos bares dicen ser sustentables y en la práctica es realmente muy difícil y a veces para serlo, hay que usar por ejemplo para no tener desperdicios una máquina por 10 horas entonces la ecuación no termina cerrando. Entonces por más que los consumidores quieran y piensen que están ejerciendo un consumo sustentable, realmente no lo es. Lo que si ocurre, pero no se comunica tanto, sino que es más silencioso, es una nueva tendencia de coctelería responsable, en la cual se elaboran cocteles con menor graduación alcohólica, es algo poco implementado de cualquier manera.

Por que crees que hay una tendencia a la vuelta de bebidas asociadas a lo vintage como el vermú, sidra, hesperidina, amargo obrero, etc?

Eso en realidad no es una moda pasajera. Ocurrió en un momento en que las importaciones se cerraron y los bartenders se tuvieron que arreglar con lo que había, que eso era Cinzano, campari, Cynar, etc. Las marcas vieron el momento y lo supieron aprovechar creando campañas de marketing efectivas hasta el día de hoy.

Otra cosa que si ocurre con respecto al vermuth, es que hay marcas mucho más artesanales y si juegan con lo vintage y con el consumo cuidado y de traer lo tradicional a lo moderno. Un ejemplo es La Fuerza, que comunica siempre todo su proceso y muestra buscando encariñar al consumidor con la tradición y la pasión que se elabora el producto.

Javier Mendez – Dueño de Griffin Cider y empresario gastronómico

En la charla con Javo, los puntos más destacados fueron que para él el mercado de la sidra sigue en constante crecimiento, todavía no llegó a su pico, ayuda mucho a la industria que grandes marcas como CCU o 1888 entren en el juego para sumar notoriedad.

En su caso, con la sidra tirada, sostiene que lo más importante es el acompañamiento a los bares y aconsejarlos en buenos usos. Por otro lado, la demanda es constante y sostenida ya que los bares lo contactan a él, no tiene que hacer búsquedas, su producto ya está instalado en el mercado de sidra tirada.

Finalmente, insiste en que lo más importante es tener un enfoque de producto bien hecho, saber a quién le vas a vender, cuando son las ocasiones de consumo, con quien va a consumir, porque si te pierdes esos puntos clave, se pierde el foco del producto. Siempre es fundamental saber cuál es el target y no perderse eso.

Fede Cuco – Dueño de Verne, bartender y asesor de coctelería.

¿Cuál es la bebida generalmente más consumida en tu bar?

Por lo general los tragos que tienen gin salen mucho o con campari.

¿En promedio, mucha gente consume mocktails o gaseosas en el bar?

Hay una tendencia que está surgiendo de hacer coctelería con menos graduación alcohólica y paralelamente, hay una tendencia global de consumir de una manera más responsable. Además, este tipo de coctelería resulta más rentable para los bares. Por otro lado, esto conlleva más preparaciones para hacer coctelería no tan clásica, entonces trabajamos el paladar de la gente, es más fácil que alguien sepa que un Fernet está mal hecho a que algo que nunca probó.

Consideras que las nuevas generaciones, especialmente millennials, que suelen estar más pendiente del consumo saludable y responsable de alimentos y bebidas elige otro tipo de bebidas o cocteles que antes no se consumían tanto?

sí, pero es muy difícil de llevar a la práctica. Muchos bares solo se quedan en el discurso y nunca lo llevan más allá. Además, muchas veces en el afán de ser

sustentables, se pierden buenas prácticas en la coctelería y baja mucho la calidad de lo que se prepara.

¿Como ves la evolución de la coctelería en los bares?

Creo que hay un punto de inflexión muy cerca, de si los bares seguirán haciendo cosas naturales o llenarán todo de conservantes y premezclas en el afán de abaratar costos y que se todo más duradero. Todavía tal vez sea pronto para saberlo, pero los bares son muy esclavos de las modas y mucho se pierde en la pretensión, en lugar de tratar de ser más auténticos y preparar un producto de calidad.

Walter – Dueño y uno de los socios de Barro Sauce.

¿Cómo surgió la idea de la sidrería?

Hice un viaje al país vasco y un tour sidrero por Francia e Inglaterra, me pareció muy interesante y descubrí algo nuevo, ya que en Argentina el consumo de sidra era muy diferente. Tuve la idea de generar un espacio que no existía todavía.

¿Cómo avanzaste con el proyecto una vez que volviste a Argentina?

No fue fácil, pero estaba convencido. Fueron dos años de buscar inversores, hasta lograrlo y luego de eso, un año adicional hasta poder abrir el local, principalmente por el tiempo de remodelación del local y por temas logísticos.

¿Cuáles fueron los problemas logísticos que encontraste?

En principio fue muy difícil encontrar proveedores que vendan el tipo de sidra que yo quería, hasta que finalmente entré en contacto con los dueños de Pulku. El problema continuo porque lo que yo necesitaba, nadie lo hacía, la instalación de barriles de sidra no era algo que se acostumbrara acá. Para poder instalar el barril hay que hacer un sistema, luego el barril llega lleno y se devuelve vacío, si eso fuera dentro de los límites de CABA no hubiese sido tan complicado, pero la planta de producción de

Pulku estaba en Rio Negro, como la mayoría de las sidras, por lo tanto, el costo de ese envío era altísimo, y nadie se quería hacer cargo de ese costo. Hasta que finalmente, un proveedor decidió comprar todos los barriles y hacer los viajes, entonces entre Pulku y los socios del bar, le pagábamos una comisión por las ventas de la sidra para cada viaje.

cómo era el bar?

El bar era muy grande, tal vez demasiado, tenía dos pisos y una terraza y mesas en la vereda. Con el fin de parecerse a una sidrería de las del país vasco, hicimos traer maderas de Bariloche y distintos materiales que ahora entiendo no eran realmente necesarios. El bar abría de martes a sábados de 18 a 00hs, ofrecíamos pinchos y tapas simulando el txotx y además había cerveza, tragos y vino.

¿Cuál crees que fue la falla o el motivo que llevo a hacerlos cerrar?

La realidad es que el bar estaba funcionando, tal vez más para la época en que en Argentina se empieza a consumir la sidra, pero en líneas generales vendíamos y la gente iba por la sidra, pero el problema fue que el país estaba atravesando una crisis económica grande. Comenzamos el proyecto con un dólar a 14 y lo terminamos a 80, con lo cual ya se dificulta ante esa situación. Por otro lado, cometimos el error de utilizar toda la inversión de entrada, la cual fue muy alta, y no distribuirla correctamente, tuvimos que empezar a pedir créditos, hasta que nos quedamos sin plata y no quedo otra alternativa que cerrar. Además, los impuestos y el gobierno no brindaban demasiada ayuda en estos casos.

¿Qué rescatás de esta experiencia?

Yo no me arrepiento, aprendí un montón, tal vez me anticipé demasiado al crecimiento de la sidra, ya que en ese momento había pocos productores en comparación a lo que hay hoy. Por otro lado, creo que gastamos demasiada plata en un alquiler de un local muy grande, viéndolo ahora, mi recomendación es elegir un local menos ostentoso y elegir una arquitectura menos costosa para poder destinar todos los

recursos en el producto, que en definitiva es lo que uno esta vendiendo y es el protagonista. También, para asegurarse que el local siempre este lleno implementar el sistema que hoy esta en auge, que es el de las reservas, de esta manera sabes que todos los días va a haber un porcentaje del bar reservado y vas a tener consumiciones.



Universidad de
San Andrés