



Universidad
Nacional
de Córdoba



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS
ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“¿Cómo ampliar el negocio en pos de un mejor aprovechamiento de la situación actual? Evaluación de proyecto de diversificación del negocio actual”

Autora: Cra. Leonela Luchino

Tutor: Gerardo Heckmann

Córdoba

2021



¿Cómo ampliar el negocio en pos de un mejor aprovechamiento de la situación actual?
Evaluación de proyecto de diversificación del negocio actual por Leonela Luchino se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Aval del Tutor

Córdoba, 9 de marzo de 2022

En mi carácter de Tutor del Trabajo Final “*¿Cómo ampliar el negocio en pos de un mejor aprovechamiento de la situación actual? Evaluación de proyecto de diversificación del negocio actual*”, elaborado por la Cra. Leonela Luchino, y luego de haberlo revisado, considero se encuentra en condiciones de ser elevado para la consideración del Tribunal que intervendrá en su evaluación.



Dr. Gerardo Heckmann

Índice de contenidos

1.Introducción	5
Situación Actual Argentina	5
Introducción a la empresa Galehaut	6
1.1. Objetivo General	9
1.2. Objetivos Específicos	9
1.3. Límites y alcances del trabajo	10
2.Marco conceptual	10
2.1. Investigación de mercado y tendencias.	10
2.2. Coolhunting y segmentación	12
2.3. La integración gerencial	14
2.4. El proceso de decisión de los consumidores	15
2.5. Distribución	17
2.6. Rentabilidad	18
3.Metodología	18
3.1. Encuesta para validación de hipótesis del proceso de diseño de la nueva propuesta de valor	18
3.2. El método Canvas para la generación del modelo de negocio:	19
4.Aplicación	27
4.1. Descripción de la experiencia de empresa con la venta de botellas de cerveza:	27
4.2. Encuesta para validar tendencias	30
4.3. El método Canvas para la generación del modelo de negocio:	37
5.Derivación Práctica	49
6.Conclusiones	50
7.Referencias	51

8.Anexos	53
Anexo 1: Preguntas encuesta	53
Anexo 2: Prototipo de web app Galehaut	53

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mi familia, quienes me acompañaron en el transcurso de esta maestría.

A mis compañeros que aún en los primeros meses de cursado en que tuvimos que relacionarnos solo online estuvieron siempre dispuestos a compartir con el resto sus conocimientos, a dar apoyo y a hacer valiosos aportes en trabajos en grupo.

Por último a la Escuela de graduados de Ciencias Económicas por darme esta oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y experiencias muy gratificantes, perfeccionarme en mi carrera y en especial a mi tutor Gerardo Heckmann quien me acompañó y me guió en el desarrollo de este Trabajo Final.

1. Introducción

Situación Actual Argentina

Argentina se encuentra inmersa en un contexto de inestabilidad económica, inflación elevada y de fluctuaciones del tipo de cambio y de los distintos indicadores económicos. El impacto del Covid-19 ha sido significativo en el país durante 2020 y 2021. Argentina sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002 (Banco mundial Org, 2021).

En este contexto de crisis, las Pymes (pequeñas y medianas empresas) se ven muy perjudicadas. Según un relevamiento realizado por la consultora Grupo Set entre más de 300 pequeñas empresas de distintos rubros, si pudiesen vender su compañía a un precio razonable no reinvertirían su capital en el país. Bajo consumo, carga impositiva, costos laborales y burocracia estatal, las principales trabas que enfrentan estas empresas que a su vez son la principal fuente de trabajo en el país. En ese relevamiento, el 79% de los empresarios manifestó haber perdido dinero en 2020, mientras que el 90% aseguró que no tienen pensado realizar ningún tipo de inversión durante este año. Además, el 80% aseguró que tuvo que achicar su stock el año pasado por distintas razones: para afrontar deudas corrientes o para realizar inversiones financieras. Entre los principales factores que afectan a las pymes para su desarrollo, los empresarios señalaron: baja de consumo y dificultad para vender más (40%), costos impositivos y burocracia estatal (30%), costos laborales (10%), inflación (10%), ruptura de la cadena de pagos (10%). (Infobae, 2021).

En cuanto al sector gastronómico en particular, si se considera sólo el período abril-diciembre 2020 (con la cuarentena ya iniciada) la caída en la actividad del sector fue del 62,3% y en enero del 2021 la actividad sectorial seguía estando 39% por debajo de enero 2020 “lo que indica que la flexibilización parcial de la actividad desde septiembre 2020 no generó un nivel de actividad normal”.

La Gastronomía tuvo una caída de 45% interanual durante todo el año 2020 y de 54% para el período abril-diciembre 2020. Durante enero 2021 volvió a caer -36% interanual

Datos del Ministerio de Trabajo, que solo captan a los trabajadores asalariados registrados, muestran un comportamiento similar: caída del 21,1% del empleo (Infobae, 2021).

La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (Fehgra) destaca que el 4% de los puestos de trabajo totales del sector privado son generados por la hotelería y la gastronomía: más de 650.000 puestos de trabajo, gracias a que en los últimos 15 años aumentó 77% los puestos de trabajo registrados generados, mientras el empleo total creció cerca de la mitad, un 41%. Se trata, concluye el informe, del cuarto sector de la economía por intensidad del factor trabajo (relación de producción y empleo) y del tercer exportador y generador bruto de divisas de la Argentina. (Infobae, 2021)

La nueva “normalidad” dada por la pandemia generó nuevos hábitos de consumo. Ya las personas eligen reunirse con amigos o familia en espacios más privados que un bar o restaurante ya que se sienten más resguardados y seguros y pueden de esta manera evitar las incomodidades que supone salir (controles policiales, mesas con máxima capacidad, desinfección, completar declaraciones juradas al ingreso de un bar).

Es en este contexto de nuevos hábitos de los consumidores y una nueva forma de celebrar y divertirse que se intervendrá, a través de este trabajo final, en una pyme productora de cerveza artesanal llamada “Galehaut”.

Introducción a la empresa Galehaut

Figura 1. Logo Galehaut



Galehaut es una Pyme productora y comercializadora de cerveza artesanal radicada en Córdoba, Argentina. Distribuye las distintas variedades de su producto en bares y restaurantes que venden al público cerveza artesanal tirada, tanto en la ciudad de Córdoba como en otras ciudades de la Provincia. Comenzó a funcionar en el año 2015 cuando 2 amigos empezaron a producir cerveza artesanal en el garaje de su casa y luego de meses de vender su pequeña producción a amigos y familia, y a raíz de la creciente demanda, decidieron expandirse e invertir en equipos de mayor envergadura que les permitieran aumentar el nivel de producción y venta. Establecieron una fábrica en la ciudad de Villa Allende, contrataron personal y comenzaron rápidamente a crecer debido a la calidad de su producto y al auge del negocio de la cerveza artesanal en Argentina.

El nombre e imagen de la marca es “Galehaut”, uno de los caballeros de la mesa redonda y mano derecha del Rey Arturo en la Edad Media.

A comienzos del año 2020 deciden, junto con 2 socios más, abrir un bar/pub en Córdoba con amplia oferta gastronómica y de bebidas, siendo Galehaut uno de los principales proveedores de las mismas.

Durante el año 2020, debido a la crisis sanitaria mundial y a las restricciones que se implementaron en el sector por no considerarse esencial, esta Pyme sufrió pérdidas significativas. A finales de 2020 y principios de 2021 mejoró su situación gracias a la flexibilización de restricciones y al clima cálido que incentiva el consumo de cerveza artesanal.

En condiciones normales su producción semanal es de 1000 litros en temporada baja y alcanza aproximadamente los 2000 litros en temporada alta obteniendo 8000 litros mensuales de producción (siendo la capacidad máxima de producción de la fábrica de 10000). La producción se adecua al nivel de ventas, es decir que todo lo que se produce ya está vendido. Cuentan con 140 barriles, algunos de 50 y otros de 30 litros para distribuir la cerveza a los distintos bares que tienen como clientes.

En la actualidad, no solo están produciendo por debajo de su capacidad si no que no están llegando a los niveles normales de producción de temporada alta ya que se ha experimentado una disminución de clientes en los bares. Conservaron e incluso

ampliaron la cartera de clientes con la que contaban al inicio de la pandemia pero el consumo en bares bajó en relación a otros años y esto se vió reflejado en una baja en la frecuencia de pedidos por parte de sus clientes.

Sus clientes fijos actuales son 26 bares en Córdoba Capital, 1 en San Francisco, 1 en Carlos Paz y 1 en Cosquín. A estos se suman clientes eventuales que hacen pedidos para eventos puntuales. El top 5 de bares en cuanto a los litros comprados por mes es el siguiente:

- “Hood”: en el cual la venta de cerveza Galehaut representa un 50% de la venta total de cerveza tirada.
- “414”
- “Lupulus Patio”
- “Brux”
- Ohana

Cuentan con 2 empleados encargados de la producción y los socios también intervienen en la misma.

En cuanto a sus proveedores, cuentan con un proveedor principal que le provee a la empresa la mayor parte de la materia prima importada y un proveedor secundario, del que obtienen lúpulos nacionales e internacionales.

Como variedades de su producto con mayor aceptación se pueden mencionar: Amber Ale, Red Ipa, Hoppy Golden, English Pale Ale, Session Ipa, Honey. Cada temporada se crean nuevos estilos y se evalúa, según la aceptación de los consumidores, si queda como estilo fijo o no.

Hoy se encuentra en una situación de incertidumbre debido a la disminución de consumo en bares (principales clientes de la empresa) y al comienzo de la temporada de otoño/invierno en la que sus ventas disminuyen en un 45% en comparación con las generadas en clima cálido.

Es por esta incertidumbre y este factor de estacionalidad que influye en las ventas en gran medida, que se propone a la pyme como profesional de ciencias económicas y estudiante de la Maestría en dirección de negocios la ampliación de su negocio para poder disminuir las fluctuaciones en el rendimiento de la empresa y mejorar los ingresos de la misma.

En relación a lo mencionado anteriormente se considera primordial dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Qué alternativas de negocio se podrían implementar dentro del ya conocido sector para aumentar la cartera de clientes, aumentar las ventas y utilidades de la firma?

1.1. Objetivo General:

Tomar la reciente reconfiguración del sector en el que opera la empresa y, aprovechando los nuevos hábitos de los consumidores, plantear una adecuación de la propuesta de valor que permita abarcar mayor porción de mercado y aumentar las utilidades de la firma.

1.2. Objetivos Específicos:

- Identificar tendencias mediante coolhunting.
- Identificar el segmento de clientes destinatarios.
- Rediseñar la propuesta de valor.
- Analizar el nuevo modelo de negocio y su viabilidad.

1.3. Límites y alcances del trabajo:

El alcance del presente trabajo se limita al análisis de viabilidad de alternativas de negocio dentro del sector en el que opera la empresa, el sector bebidas. Se busca

presentar al menos 1 propuesta de valor para que Galehaut pueda implementarla en el mediano-corto plazo.

2. Marco conceptual

Para desarrollar este trabajo, se utilizará como guía información extraída de bibliografía relacionada con la materia para comprender cómo analizar las tendencias y utilizar este análisis para tomar acciones en pos de una mejora de la competitividad de la empresa. Además, conocer los distintos segmentos de mercado, las propuestas de valor que ofrecemos al cliente, el proceso de decisión de los consumidores y las estrategias para implementar eficazmente una idea de negocio.

2.1. Investigación de mercado y tendencias.

Comenzando por ¿a que nos referimos con **Tendencias**? Son manifestaciones simbólicas o prácticas que responden a valores vigentes para un grupo social dado, en un momento y lugar determinados. En innovación, son oportunidades de diseño y desarrollo de negocios innovadores.

Para poder detectar tendencias, se debe seguir una serie de pasos y completar procesos que nos acercan a la comprensión profunda de las verdades y deseos emocionales más profundos del consumidor. Los puntos principales en el proceso de detección de tendencias son: observar, detectar, analizar y capitalizar.

En la siguiente figura podemos ver ilustrado el proceso de **detección de la tendencia**:

Figura 2. Proceso de detección de la tendencia.



Fuente: Universidad Siglo 21. *Investigación de mercado y tendencias*.

A continuación, una breve descripción de cada paso:

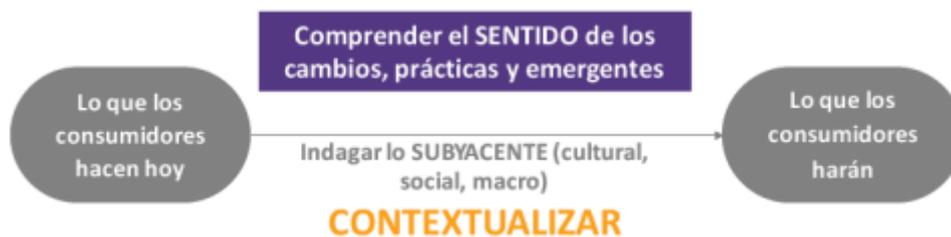
1. Observar: La dirección de los cambios sociales, culturales y de consumo se ve reflejada en los discursos, comportamientos y prácticas de los consumidores, para los cuales la observación es la clave inicial para poder captar los indicadores más relevantes y luego entenderlos. Utilizar preguntas disparadoras acerca de un evento en particular, investigar en profundidad, ir al punto, reflexionar constantemente, indagar explícita e implícitamente en la vida de los consumidores, buscar fuentes de información interna y externa, son, entre otras opciones, los pasos para poder observar con detenimiento los cambios sociales, culturales y de consumo.
2. Detectar: Una vez realizado el proceso de observación, pasamos a la identificación y descubrimiento de los patrones de comportamiento y consumo que presenta cada observación del cambio. La clave es detectar las necesidades reales o derivadas que presentan real o simbólicamente los consumidores, para poder determinar con exactitud lo que conlleva un movimiento de cambio. Las prácticas discursivas, las acciones y comportamientos del consumidor alojan nuevos valores, o la reconfiguración de valores existentes, los cuales precisan ser detectados y registrados en datos claros para poder trabajar luego con ellos.
3. Analizar: Una vez que se detectaron los patrones de consumo, se pasa a un proceso de exploración y análisis exhaustivo de las motivaciones culturales subyacentes de esos cambios. Esto implica poder comprender el sentido actual del cambio, siguiendo y entendiendo la corriente de movimiento y el impacto que tiene esto en las pautas culturales y de consumo. Analizar implica registrar los insight emocionales del consumidor, luego de haber observado y detectado los cambios intrínsecos y extrínsecos de sus comportamientos, discursos y prácticas.
4. Capitalizar: es el final del proceso de detección de tendencias, en el cual se exhiben las ideas prácticas acerca de lo que aparece como emergente en esos

cambios sociales, culturales y de consumo que se investigaron. La clave en esta etapa es el registro estratégico que contempla puntualmente lo nuevo, lo que se espera o hacia dónde irá o está yendo el consumidor, el cual cambia muy rápidamente. Capitalizar una tendencia implica poder explicitar las causas y consecuencias de los cambios y su relación con las manifestaciones simbólicas o prácticas que llevan ellos. Estos descubrimientos representan verdaderas fuentes de inspiración para la creatividad, en la cual la generación de ideas se puede ver beneficiada por los datos aportados de tales investigaciones.

Luego de entender el concepto de lo que es una tendencia y de poder identificar los pasos que llevan a la detección de esta, podemos preguntarnos para que analizamos una tendencia? analizarla nos permitirá crear una nueva propuesta de valor, anticipar la dirección del cambio, diseñar oportunidades de mejora u optimizar el negocio.

Podemos entonces ver a las tendencias como una estrategia competitiva, explicada en la siguiente figura:

Figura 3. Las tendencias como estrategia competitiva.



Fuente: Universidad Siglo 21. *Investigación de mercado y tendencias*.

2.2. Coolhunting y segmentación

El concepto de “Coolhunting” fue creado por la revista New Yorker en Estados Unidos para describir el trabajo de Dee Dee Gordon, la pionera en esta especialización. El coolhunting tiene como misión principal proveer información válida y relevante sobre innovaciones y tendencias que pueden tener un impacto positivo (oportunidades) o

negativo (amenazas) sobre el negocio actual o potencial de la organización. Partiendo de un conocimiento global del negocio en todas sus áreas (producción, distribución, comercialización, comunicación, etcétera), la labor del coolhunter consiste en detectar cambios e innovaciones en el entorno que puedan inspirar una acción a la mejora de la competitividad de la organización. Esta acción puede ser un nuevo producto, la optimización de los ya existentes, un slogan, una nueva forma de distribución, un packaging. (Gil Mártil, 2009).

Esta acción destinada a mejorar la competitividad de la organización, debe estar dirigida a un segmento de mercado determinado. Un “**Segmento de mercado**” es una manera de agrupar a los clientes en grupos con necesidades, comportamientos y atributos comunes con el fin de aumentar su satisfacción. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. Dentro de los distintos Segmentos de negocio a los que se puede orientar un modelo de negocio, podemos destacar los enfocados en “nichos de mercado”. Estos atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. (Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves, 2010).

Para entender sobre las **propuestas de valor**, podemos decir que son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. Crean valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. (Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves, 2010).

2.3. La integración gerencial

Entendiendo que la aplicación de esta propuesta de valor requerirá para su éxito el trabajo conjunto de todas las áreas que conforman la empresa, resulta clave entender que es **el modelo de integración gerencial**. Este propone que, teniendo en cuenta el paradigma actual de los negocios, es imprescindible ofrecer una experiencia de servicio enfocada en el cliente, lo cual se logra integrando las actividades de tres gerencias: marketing, operaciones y personal. El desafío de la empresa está en diseñar una propuesta de valor que se corresponda con las características de sus clientes. Desde el Área de Marketing, la empresa selecciona tipos específicos de clientes a quienes servir, para crear luego relaciones rentables con ellos. Se trata de lograr una oferta de servicio para el cliente que posea calidad, brinde una solución a sus necesidades y sea percibida con un valor superior a la competencia. El Área de Operaciones tiene el desafío de hacer posible la generación y entrega de un paquete de servicios específico a los clientes seleccionados. (Luis Felipe Benitez Perdomo,2020)

A continuación, en la figura 4 se puede ver ilustrado como las 3 gerencias mencionadas integran sus actividades para ofrecer una experiencia centrada en el cliente.

Figura 4. El modelo de integración gerencial.

Modelo de integración gerencial



Fuente: Luis Felipe Benitez Perdomo (2020) *El modelo de integración gerencial*.

Además de requerir que todas las áreas de la empresa trabajen de manera conjunta, para la aplicación también será necesario conocer cómo los clientes toman decisiones sobre

la adquisición y uso de un producto, como es la experiencia de la entrega y el consumo y como ellos evalúan dicha experiencia. Según Lovelock, esto es indispensable para poder desarrollar estrategias eficaces. (Lovelock, C.; Wirthz, J., 2015, #)

2.4. El proceso de decisión de los consumidores

Así el **proceso de decisión de los consumidores** se divide en tres etapas: previa a la compra, encuentro del servicio y posterior al servicio.

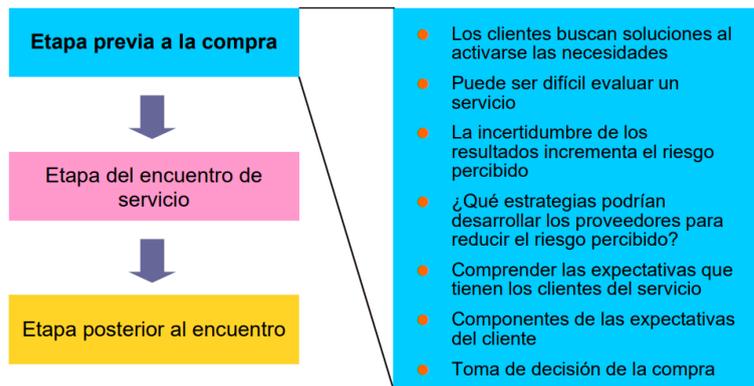
Figura 5. Las etapas del Proceso de Decisión de Compra



Fuente: Lovelock, C.; Wirthz, J, (2015). *MARKETING DE SERVICIOS personal, tecnología y estrategia*.

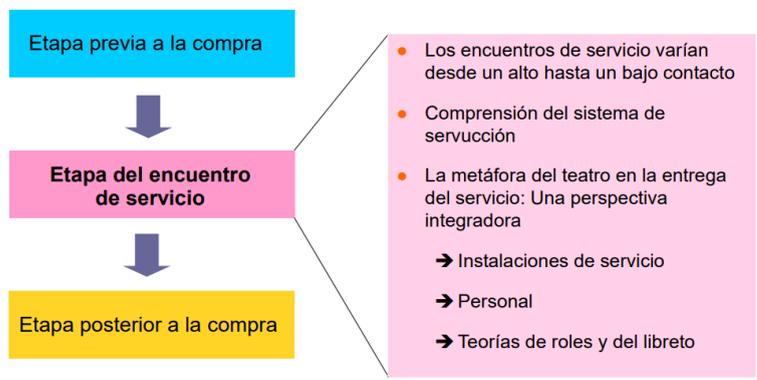
1. Previa a la compra: La decisión de comprar y utilizar un servicio refleja la activación de una necesidad o deseo específico. Fuentes externas, también pueden estimular la conciencia de una necesidad. Una vez que se reconoce una necesidad, empieza a buscar una solución, y esto requiere del rastreo de información y evaluación de alternativas. Cambios en el comportamiento y actitudes del consumidor, brindan oportunidades a las empresas de servicios, que entienden y satisfacen esas necesidades cambiantes.

Figura 6. Etapa previa a la compra.



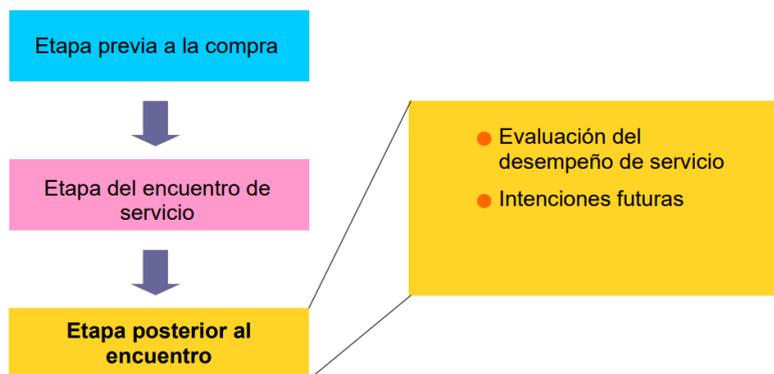
2. Encuentro del servicio: Esta es la etapa principal de la experiencia de servicio que inicia con el pedido, la reserva o el envío de una solicitud. Incluye contactos con el proveedor elegido, que pueden ser personales entre los clientes y empleados del servicio o interacciones con máquinas o computadoras. Es en este momento, donde comienza la evaluación de la calidad del servicio recibido y percepción de cumplimiento de expectativas.

Figura 7. Etapa del encuentro de servicio.



3. Etapa posterior al servicio: Los clientes evalúan constantemente la calidad del servicio, en cuanto a si sus expectativas fueron cubiertas y si se sienten satisfechos o insatisfechos con la experiencia de servicio. Esto afectará sus decisiones futuras, como la lealtad al proveedor del servicio, recomendaciones positivas o negativas a otros clientes potenciales. Existen vínculos estratégicos entre la satisfacción del cliente y el desempeño de la empresa, esto es al crear mayor satisfacción del cliente, la empresa crea mayor valor para los propietarios.

Figura 8.. Etapa posterior al encuentro.



2.5. Distribución

La **distribución** es uno de los elementos que conforman el marketing mix, una pieza fundamental a la hora de hacer llegar nuestros productos al cliente final o, en su caso, a los intermediarios que pondrán a disposición del cliente dicho producto. En la definición de la estrategia de distribución de la empresa influyen la cantidad de producto a distribuir, amplitud del mercado que se quiere abarcar y el territorio en el que se hará. Esto se conoce como **análisis horizontal del proceso de distribución**. (Patricia Nuño, 2017).

Como clases de distribución se encuentran:

- Extensiva: máximo número de puntos de venta posible (mayor cobertura, difusión y disponibilidad del producto)
- Intensiva: distribución del producto en puntos de venta relacionados con la misma rama comercial
- Selectiva: Puntos de distribución restringidos. Selección en base a criterios geográficos, demográficos o prácticos.
- Exclusiva: Puntos de venta exclusivos y limitados, con el fin de potenciar el prestigio de la marca (productos de alta gama).

El **canal de distribución** está conformado por un conjunto de personas y organizaciones que se encuentran entre la empresa productora y el usuario final y actúan como intermediarios. Éstos son los que se encargan de facilitar la circulación

del producto elaborado hasta que llega a manos del comprador final. Como **tipos de canales de distribución** podemos mencionar:

- Canal directo: El productor vende sus productos directamente al cliente final, sin intermediarios
- Canal indirecto: se caracteriza porque entre el productor y el consumidor final existen uno o, incluso, varios intermediarios, que ayudarán a circular el producto hasta su destino. Dentro de este se diferencian el canal corto (1 solo intermediario entre productor y consumidor final) del canal largo (muchos intermediarios).

2.6. Rentabilidad

Por su parte, **la rentabilidad** expresa una relación entre los beneficios de una determinada inversión y el esfuerzo resultante por realizarla. Dicho esfuerzo puede ser catalogado como un costo o gasto (Claudio Pizzi, 2016).

3. Metodología

3.1. Encuesta para validación de hipótesis del proceso de diseño de la nueva propuesta de valor

Cómo parte de la investigación de validación se realizará una encuesta con un formulario diseñado en formato Google Forms su distribución vía mail y redes sociales. La información recolectada permitirá validar la presencia de tendencias en la población a la cual nos dirigimos y de esta manera detectar cambios en el comportamiento del consumidor que puedan inspirar una acción a la mejora de la competitividad de la organización.

El tipo de muestreo que se utilizará es ‘snowball’, una modalidad de muestreo no probabilístico (no se conoce la probabilidad que tienen los diferentes elementos de la población de estudio de ser seleccionados) y consiste en localizar a algunos individuos que integran la población en estudio, entrevistarlos y solicitarles nos conduzcan a otros integrantes del mismo segmento y estos a su vez a otros. Así se continúa hasta conseguir una muestra suficiente. (INEGI, 2012).

Figura 9. Muestreo Snowball.



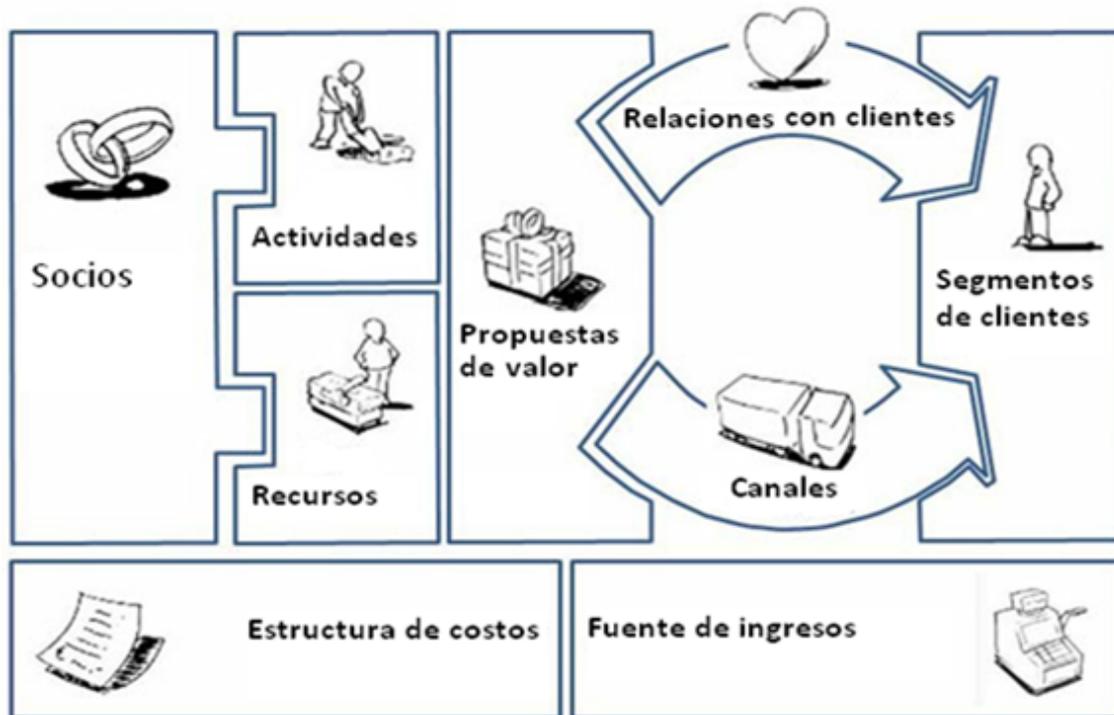
3.2. El método Canvas para la generación del modelo de negocio:

Con el fin de llevar adelante este trabajo, utilizaremos el método Canvas, desarrollado en 2010 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio. (Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves, 2010).

El lienzo de modelo de negocio funciona como una visión simplificada de la estrategia de la empresa, es una herramienta que sirve para descubrir cómo crea, ofrece y captura valor. Consiste en 9 módulos básicos, y cubre las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

En la figura 10 tenemos el lienzo que utilizaremos para estructurar visualmente el modelo de negocio propuesto.

Figura 10. Lienzo de generación de modelo de negocio.



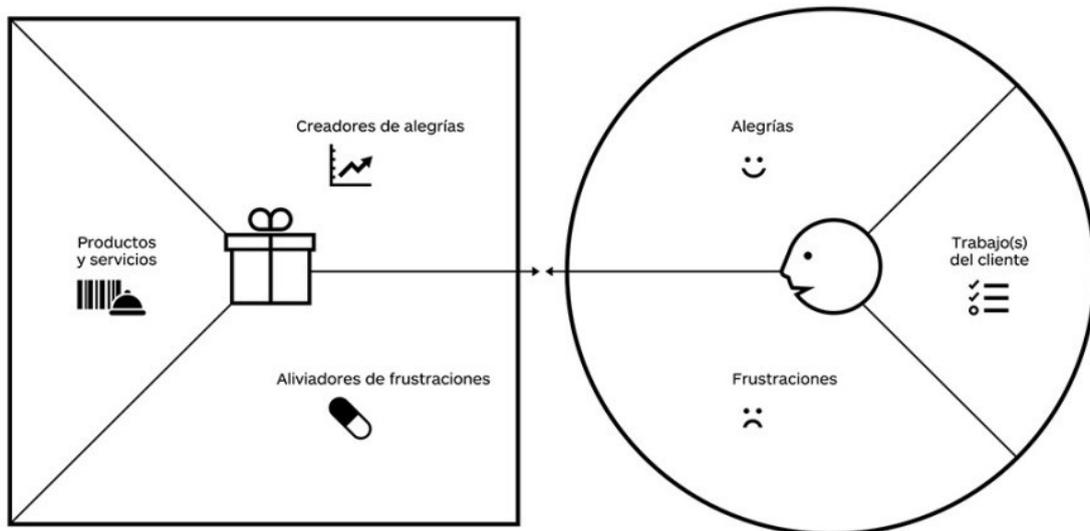
Fuente: Alexander y Pigneur, Yves (2010) *Generación de Modelos de Negocio*.

En primer lugar, vamos a identificar el **Segmento de clientes** al que se hace referencia en el marco conceptual de este trabajo final. Es el grupo de personas a la cual se dirige la empresa. Una vez definido el segmento de clientes objetivo, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

En segundo lugar vamos a establecer la **propuesta de Valor** que, como se explicó anteriormente en el marco conceptual, es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Es el motivo por el que los clientes eligen a Galehaut y no a otras marcas de cerveza artesanal. Consiste en el tipo de experiencia se le ofrece, cuál es la necesidad específica que se satisface y qué valor se está agregando. Pueden ser productos y servicios innovadores o que ya existan en el mercado, pero agreguen características y atributos adicionales. La propuesta de valor es una de las ventajas competitivas de la empresa, ya que permite captar y fidelizar clientes.

Para poder abordar estos dos primeros módulos, se utilizará como herramienta el **lienzo de la propuesta de valor**, que es un complemento del lienzo de modelo de negocio descrito en el libro Generación de modelos de negocio. El lienzo de modelo de negocio es una herramienta que sirve para descubrir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa. **El lienzo de la propuesta de valor es un subsistema del anterior** y permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes. Se trabaja de manera colaborativa, con extensa participación de los dueños de la empresa y el diseñador, que guía el proceso. Las contribuciones se anotan en “post its” para facilitar la participación y agilizar la adecuación de los aportes a medida que el proceso avanza, simplemente reemplazando los post its o cambiando su ubicación. De esta manera se dispone de un método de representación visual de los aportes a cada una de las tres partes que lo componen: el perfil del cliente, el mapa de valor y el encaje. A continuación una breve descripción de cada una de las partes.

Figura 11 . Lienzo para el diseño de la propuesta de valor



Fuente: Osterwalder A. Pigneur Y. Bernarga G, Smith. A (2015). *Value Proposition Design*.

- 1) El **Perfil del cliente**, se trata del lado derecho del lienzo, el círculo. Está destinado a describir el segmento de clientes. Permite obtener una visión global de las características y necesidades del cliente. La descripción se

hace en tres perspectivas: Tareas, Frustraciones y Alegrías.*

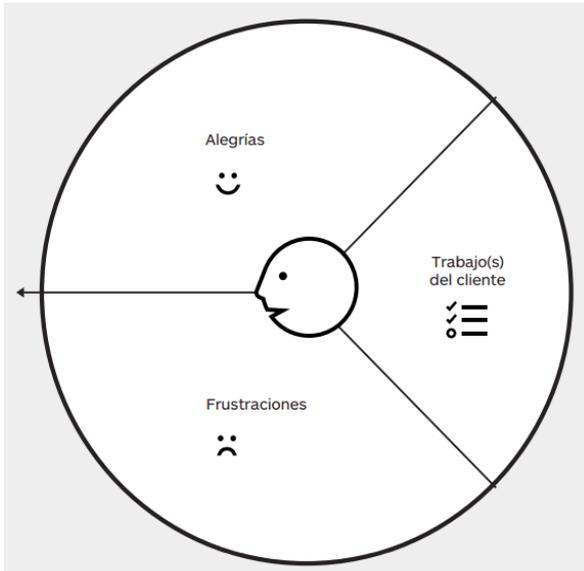
- **Tareas del cliente:** definir las tareas que el cliente intenta resolver en su vida personal y laboral, relacionado con la necesidad que estamos tratando de satisfacer. Es decir, cuales son aquellas actividades que de alguna manera son las que vamos a realizar para que el cliente no tenga que hacerlas por sí mismo y por lo tanto, nos pague por la satisfacción de su necesidad. Los tres tipos de tareas que generalmente se consideran son: las funcionales (tienen que ver con intentar realizar algo específico o solucionar un problema), las sociales (son las relacionadas con cómo quieren los clientes ser percibidos por los demás) y las personales o emocionales (las que buscan alcanzar un estado emocional específico).

- **Alegrías del cliente:** Estas describen los resultados y beneficios que quiere alcanzar el cliente. Existen 4 categorías de alegrías. Alegrías necesarias por un lado, sin las cuales la solución al problema no funciona. Por otro lado, las alegrías esperadas, que no son esenciales al producto que ofrecerá la empresa pero el cliente está acostumbrado a ellas. En tercer lugar están las alegrías deseadas, las que van más allá de lo que espera el cliente pero le encantaría tenerlas en el producto que adquieren. Por último, las alegrías inesperadas, aquellas que van más allá de las expectativas del cliente.

- **Frustraciones del cliente:** Hacen referencia a lo que les molesta a los clientes antes o después de realizar un trabajo. Éstas pueden generarle al cliente efectos secundarios, pueden ser obstáculos (elementos que impiden que empiece el trabajo deseado. Por ej: falta de tiempo) o pueden conllevar riesgos no deseados. Los tres tipos de frustraciones normalmente consideradas son:

Características, problemas y resultados no deseados, obstáculos o riesgos percibidos por el cliente.

Figura 12. Lienzo para el perfil del cliente.



Fuente: Osterwalder A. Pigneur Y. Bernarga G, Smith. A (2014). *Value Proposition Design*.

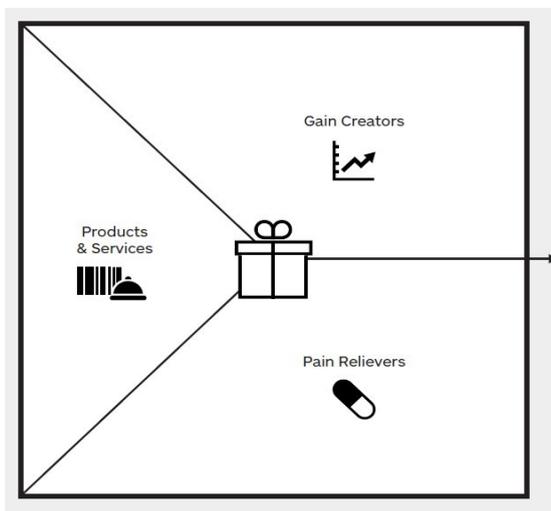
A partir de esta caracterización del cliente y sus necesidades, preferencias y características, se puede pasar a la elaboración de la **propuesta de valor** misma. Lo que se le ofrecerá al cliente, teniendo en cuenta qué tiene que tener mi producto para lograr las alegrías, evitar las frustraciones y resolver las tareas funcionales. Para ello se utiliza el denominado Mapa de Valor (parte cuadrada en la figura del lienzo).

2) El **Mapa de valor**, se compone de tres partes

- **Productos y servicios:** Lo que Galehaut ofrecerá al segmento de clientes definido para este trabajo. Puede estar compuesto por varios productos o servicios. Los mismos se clasifican en físicos y tangibles, intangibles, digitales y financieros.

- **Creadores de alegrías:** Describen cómo los productos o servicios definidos en el punto anterior crearán alegrías para el cliente y diferenciarán a la empresa del resto de oferentes en el mercado.
- **Aliviadores de frustraciones:** Describen cómo los nuevos productos aliviarán las frustraciones más relevantes de los clientes identificados en la primera etapa.

Figura 13. Lienzo para la propuesta de valor.



Fuente: Osterwalder A. Pigneur Y. Bernarga G, Smith. A (2014). *Value Proposition Design*.

Habiendo definido tanto el perfil del cliente como la propuesta de valor, se verificará si estos se relacionan entre ellos. Y de relacionarse, se podrá pensar en la implementación exitosa de la misma.

El **Encaje** del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente. Centrarse en las más relevantes para ellos y en los puntos donde los productos o servicios pueden marcar la diferencia.

Una vez completados el **perfil del cliente, la propuesta de valor y su encaje** se seguirá con los 7 módulos restantes del lienzo de generación de modelo de negocio:

- 3) **El canal de distribución:** la manera en que la empresa se comunica y alcanza al segmento de mercado elegido para entregar una propuesta de valor. Esto juega un papel muy importante en la experiencia del cliente. Se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos, propios o de aliados estratégicos).

Los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones:

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

- 4) **La relación con los clientes**, el cuarto módulo, implica definir la forma y el tipo de vínculo que se quiere establecer con el segmento de clientes que ha sido definido. Es decir, si va a ser mediante trato personalizado, autoservicio o automatizado, y así dirigir los recursos a establecer métodos innovadores que crean ventajas competitivas. Lo importante es conectar la propuesta de valor con el cliente. Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado. Estas categorías son:

- Asistencia personal
- Asistencia personal exclusiva
- Autoservicio
- **Servicios automáticos:** este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones

- Comunidades
- Creación colectiva

5) En quinto lugar el **flujo de ingresos**, que no solo es pensar en cuánto vale el producto que se está ofreciendo, sino cuánto está dispuesto a pagar el cliente y por qué medios de pago. Esto debe permitir que el negocio sea rentable, pero siempre acorde a lo que pide el consumidor. Involucra fijación de precios, formas de cobro, promociones.

6) Sigue la identificación de los **recursos claves**, tanto físicos e intelectuales, como humanos y financieros para llevar a cabo la propuesta de valor y llevar los productos, servicios y experiencias al segmento de clientes elegido. Implica conocer con qué recursos cuenta la empresa y que recursos esenciales se van a necesitar.

7) Como séptimo módulo, el de **actividades claves**. Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Pueden ser de producción (diseño, producción y distribución del producto o servicio con ciertas características), resolutivas (soluciones que resuelven problemas de los clientes) y de plataforma (actividades relacionadas con la gestión y promoción de la plataforma o la red).

8) Luego las **asociaciones claves**, son la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.

- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocio
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

9) Por último, queda definir la **estructura de costos**, es decir los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio, relacionados con la creación y la entrega de valor con el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos.

Una vez definidos estos 9 puntos claves del modelo CANVAS, podemos resumir y estructurar visualmente la información más importante del modelo de negocio, y obtener claridad de los aspectos más relevantes para generar ventajas competitivas que agreguen valor al cliente. Esto puede servir como base, y revisarse periódicamente ante nuevos cambios o información que surja ante acontecimientos cambiantes.

4. Aplicación

4.1. Descripción de la experiencia de empresa con la venta de botellas de cerveza:

Galehaut tuvo en el año 2019 un intento de comenzar a vender cerveza en botellas. En ese año comenzaron a embotellar parte de la producción para ofrecer a sus clientes la posibilidad de disponer de la bebida en otro formato distinto al que ya venían trabajando. Tenían una persona abocada únicamente a la venta y distribución de cerveza embotellada así como a la búsqueda de nuevos clientes, entre los cuales se sumaron lomiterías, vinotecas y negocios particulares.

El proceso de embotellado artesanal consistía en llenar botella por botella con un sistema manual o “llenadora contra corriente” y luego de llenarlas se tapaba 1 por 1 con una “tapadora”.

En las siguientes figuras (12;13;14) encontramos imágenes de las herramientas que se usaban para hacer el embotellado manual.

Figura 14. Adaptador de Pegas para protección por explosión.



Figura 15. Llenadora de botellas Pegas.



Figura 16. Tapadora de botellas manual.



Esto consumía muchas horas hombre y gran desperdicio de litros de cerveza (en promedio un 10%). Además, siendo un proceso muy artesanal se omitía hacer el pasteurizado (proceso térmico que es realizado en líquidos con la intención de reducir la presencia de agentes patógenos que puedan contener. Se somete a la cerveza a un choque térmico con la intención de que la levadura en suspensión deje de fermentar) y como consecuencia se necesitaba de parte de los clientes un almacenamiento en frío para evitar que se estropee y que el vencimiento sea muy próximo. Se intentaba “educar” al cliente para el tratamiento de la cerveza en sus locales pero si este no cumplía con este, cabía la posibilidad de que el producto no llegara apto al momento de su consumo . Adicionalmente, no les permitía mantener un stock de cerveza en la fábrica porque se podía contaminar la misma. Lo que se producía se debía vender en la semana.

Esto no ocurre con la venta en barriles ya que los clientes de estos (bares en su mayoría) trabajan con los barriles en frío. Es decir, salen de la cámara de frío de la fábrica y se almacenan en cámaras de frío en los bares.

Como conclusión de la experiencia transcurrida, los motivos por los cuales Galehaut dejó de ofrecer a sus clientes esta presentación de su producto son:

- Pérdida de litros en el embotellado.
- Mayores costos de personal por proceso manual.
- Necesidad de reservar espacio de almacenamiento en frío en la fábrica.
- Necesidad de educación al cliente.
- Riesgo de incumplimiento de protocolo por parte del cliente y con ello la posibilidad de afectar la reputación de la marca.
- Material de las tapas de botella oxidable.

Sin embargo, como ventajas de la venta bajo esta modalidad se pueden mencionar:

- Es un mercado no explotado en la actualidad por productores de cerveza artesanal. En la actualidad, las marcas que venden cerveza embotellada son solo industriales o extranjeras de precio poco accesible. Principales competidores como “Peñon del Aguila” y otros no disponen de cerveza en botella de vidrio, sólo ofrecen cerveza en lata.

- Publicidad para la marca.
- Incorporación de nuevos clientes.
- Fidelización de clientes actuales.
- Mayor porción de mercado.
- Aumento de litros vendidos y aprovechamiento de la capacidad ociosa.

4.2. Encuesta para validar tendencias

Para poder validar aquellas tendencias sobre las que se ha basado este trabajo, se preparó una encuesta utilizando Google Forms que fue enviada, respondida por sus destinatarios y se obtuvieron conclusiones muy valiosas a partir de la misma. Se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico denominado **snowball** explicado en la metodología de este trabajo final. Para un detalle del cuestionario, el link a la misma se encuentra en el Anexo 1 .

Fue enviada vía whatsapp e Instagram a conocidos que a su vez enviaron a otros conocidos. La idea fue llegar a personas desde 20 a 50 años, que vivieran en Córdoba Capital que es donde se va a comenzar a probar el producto. Los resultados fueron muy interesantes:

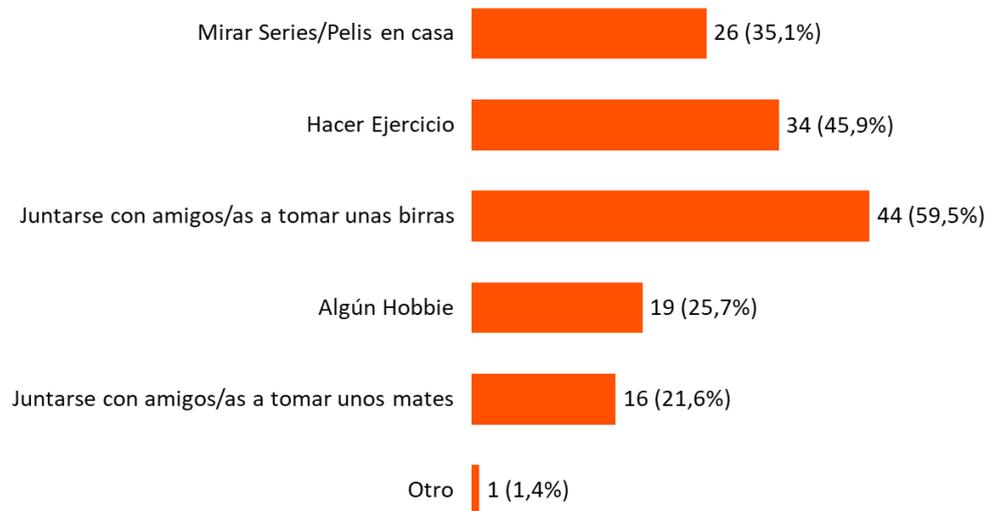
Se logró obtener 76 respuestas a la encuesta enviada.

En estas se identificaron las siguientes **tendencias**:

- Un 62% de los 76 encuestados se encuentra en el rango de 26 a 30 años. Casi la misma cantidad de hombres que mujeres.
- La mayoría (un 60%) prefiere usar su tiempo libre para juntarse a tomar “birras” con amigos.

Figura 17. Resultados encuesta.

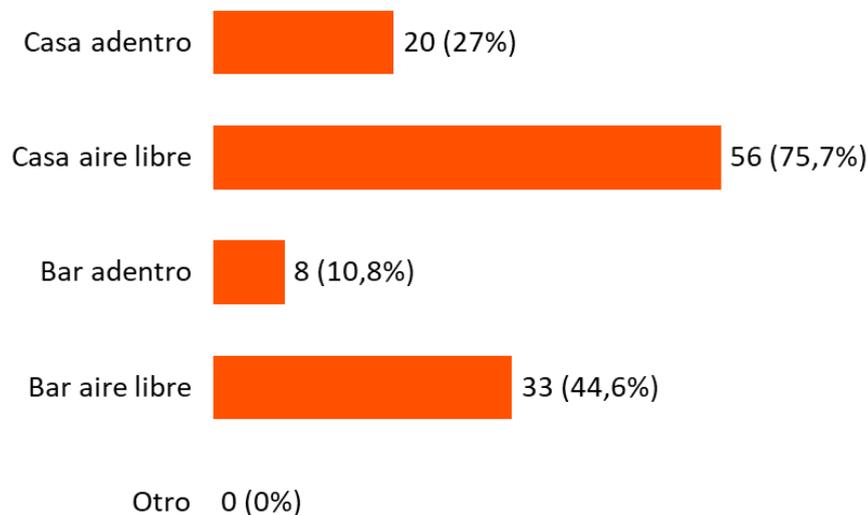
Que preferís hacer con tu tiempo libre?



- En la nueva realidad post-pandemia, un 76% de los encuestados prefieren como lugar de reunión una casa al aire libre. Le sigue como preferencia un bar al aire libre.

Figura 18. Resultados encuesta.

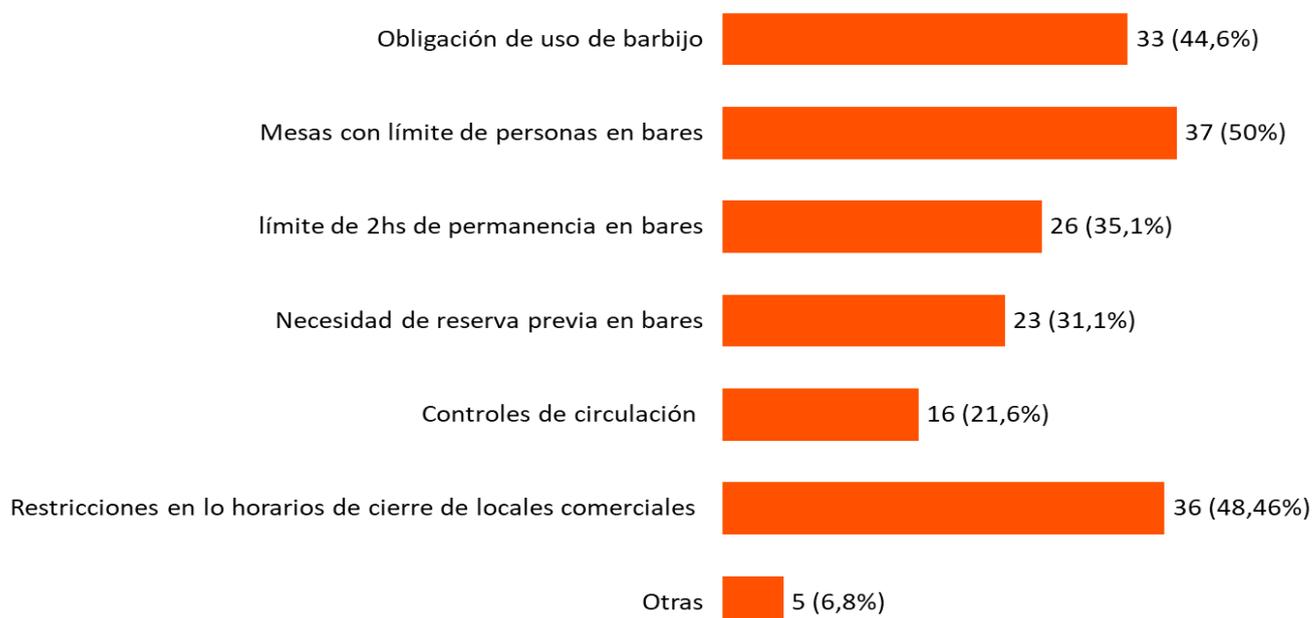
En la nueva realidad post pandemia, cuando te juntas con amigos cual preferís como lugar de reunión?



- Concluimos también que las nuevas costumbres más incómodas para el consumidor al salir a lugares públicos son que las mesas en bares/restaurantes tengan límite de personas y que al reservar una mesa en un local sea por turnos y con límite horario.

Figura 19. Resultados encuesta.

Qué es lo que más te INCOMODA de las costumbres post pandemia?



- Visto de otra manera, las nuevas costumbres instauradas en la etapa post covid-19 que los consumidores más disfrutaban son, por un lado, la mayor higienización de espacios públicos y, por el otro, el mayor acceso y popularidad de plataformas digitales de envío a domicilio, ya nombradas anteriormente. De hecho, se puede ver en el gráfico de torta que figura a continuación que un 61% de la población entrevistada es usuario recurrente de estas plataformas.

Figura 20. Resultados encuesta.

Sos usuario recurrente de plataformas digitales de envío a domicilio como Rappi, Pedidos ya?

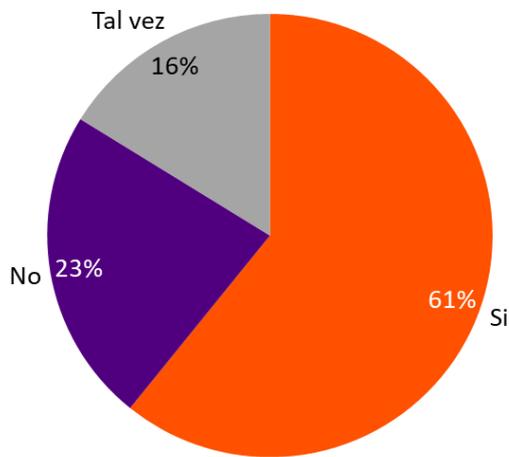
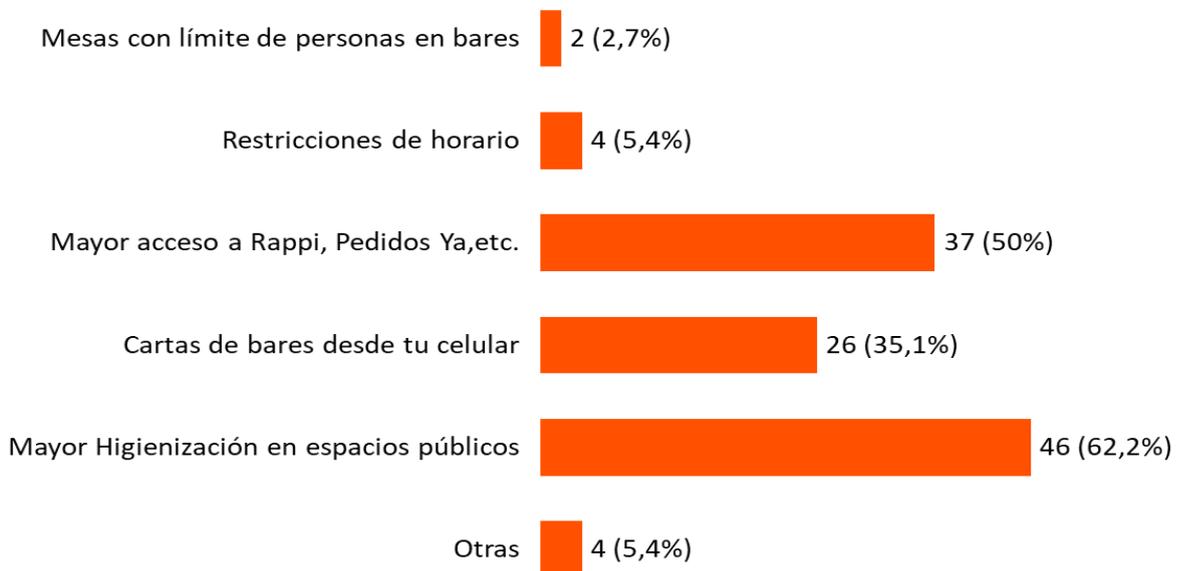


Figura 21. Resultados encuesta

Qué es lo que más te GUSTA de las costumbres post pandemia?



- Entrando en el mundo de la cerveza artesanal, se obtuvo como conclusiones a partir de las preguntas respondidas que un 50% de la población prefiere cerveza artesanal, un 36.5% industrial y al 13.5% restante no le gusta tomar cerveza. Los que prefieren la artesanal, lo hacen por su sabor principalmente y luego por la variedad disponible (que no suele ocurrir en el caso de marcas industriales).

- Luego, como dato importantísimo para este trabajo, casi el 50% de los consumidores prefieren botellas individuales para tomar cerveza y casi un 30% latas individuales.
- Como dato a tener en cuenta, los consumidores suelen variar entre sabores de cerveza (rubia, roja, negra, ipa, etc) y de hecho un 62% de ellos está interesado en tener la opción de probar gustos novedosos al comprar el producto.

Figura 22. Resultados encuesta.

Qué preferís al momento de tomar birras?

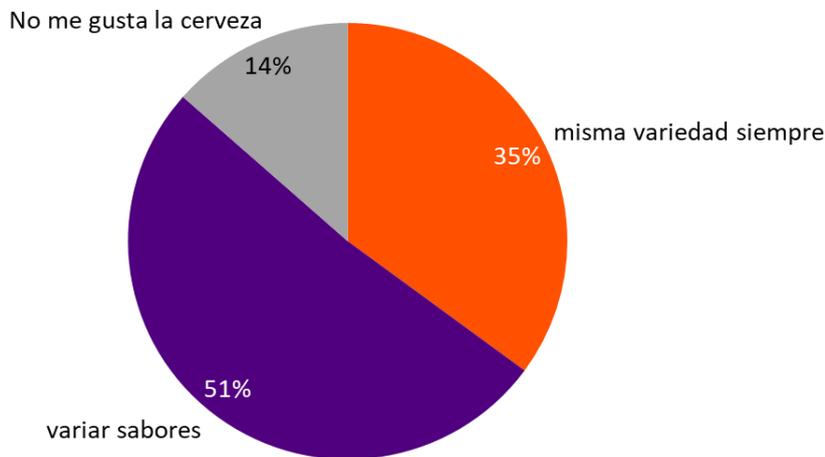
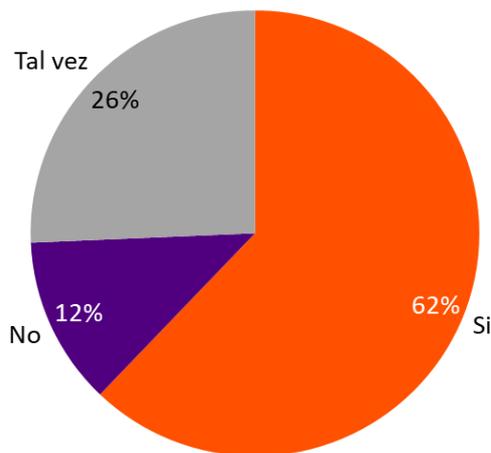


Figura 23. Resultados encuesta.

Te interesa tener como opción de compra gustos nuevos para probar?

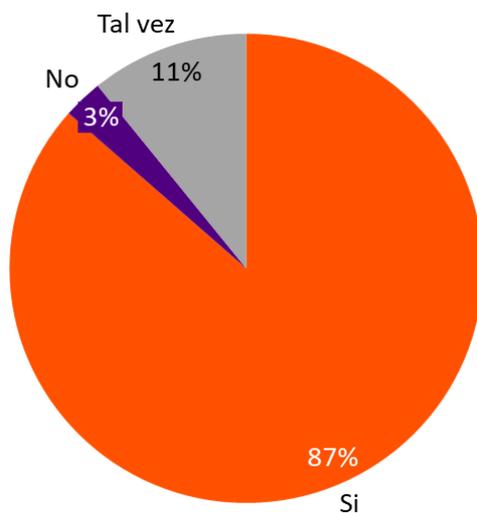


- A un 92% le gusta acompañar el momento de tomar una cerveza con snacks. Como snacks preferidos se pueden mencionar: Maní, Papas fritas, Nachos, Quesos y brusquetas. La opción saludable no fue muy popular entre las respuestas obteniendo solo un 14%.

Por último, el material de las botellas en las que se comercializará el producto es un punto importante a definir. Si se comprobaba el supuesto de que el consumidor hoy en día tiene conocimiento acerca del cuidado del medio ambiente y tiene además intenciones en contribuir aunque sea con pequeñas elecciones, entonces era importante que el material de las botellas sea reutilizable y no se convirtiera en desecho. Esto se pudo comprobar, teniendo en cuenta que casi un 87% de los encuestados si está interesado en el medioambiente y que llevan a cabo acciones como cambiar el uso de bolsas plásticas por “ecofriendly”, juntar tapitas de plástico de botellas y comprar productos con envase reutilizable, entre otras.

Figura 24.Resultados encuesta.

Te interesa el cuidado del medio ambiente?



De esta manera podemos ver que el sector quedó reconfigurado luego de la pandemia como sigue:

- El consumidor hoy en día prefiere reunirse con personas en lugares privados y al aire libre por sobre las reuniones en bares.
- Entre los principales motivos se encuentran las restricciones de horario en lugares públicos, mesas con límite de personas y necesidad de reservas.
- Busca productos innovadores y personalizados con los que se sienta identificado
- Busca entretenimiento
- El cliente está familiarizado y usa frecuentemente plataformas digitales de envío a domicilio. Esta difusión se dió principalmente porque en época de cuarentena estricta, la forma más práctica de comprar un producto y recibirlo en su domicilio era utilizando Pedidos Ya y Rappi, entre otras plataformas. Lo mismo visto del lado de la empresa.
- Hoy el consumidor prefiere cerveza en botella individual, como una forma de cuidarse.

Se parte entonces de una situación en la que el cliente cambió sus preferencias al momento de celebrar, busca divertirse sin gastar demasiado y le interesa obtener un producto innovador, diferenciado y con un valor agregado. Busca entretenimiento a bajo costo. Por otro lado, en la actualidad es posible tercerizar la venta y distribución de este tipo de productos con empresas que trabajan con apps ampliamente difundidas. Además, existe un mercado no explotado, ya que hoy no existe la venta de cerveza artesanal de origen Argentina en botella individual. La empresa ya ha tenido una experiencia en la venta de cerveza en botella y ha aprendido de la misma, tanto de los errores como de las buenas prácticas.

Por todas estas razones es que se decide rediseñar la propuesta de valor que consiste en una nueva línea de negocio, venta de cerveza en botella individual aprovechando que se puede llegar al consumidor final tercerizando la distribución.

Para más detalle sobre las respuestas, en el siguiente [LINK](#) están las mismas

Segmentos de mercado identificados:

Visto desde la segmentación geográfica, la encuesta fue dirigida solo a personas de Córdoba (por limitaciones logísticas) por lo que solo se identificó un solo grupo.

Visto desde la segmentación psicográfica (según estilo de vida y personalidad), se identificaron los siguientes grupos de consumidores:

1. Personas que prefieren dedicar su tiempo libre a hacer ejercicio u algún hobby, quedarse en casa viendo TV. están familiarizados con el uso de plataformas digitales para pedir bebidas o comida a domicilio.
2. **Personas que prefieren dedicar su tiempo libre a reuniones sociales en espacios privados al aire libre, están descontentos con las restricciones post pandemia en los bares y están familiarizados con el uso de plataformas digitales para pedir bebidas o comida a domicilio.**
3. Personas que prefieren dedicar su tiempo libre a reuniones sociales en bares al aire libre. Consideran que algunos avances post pandemia como tener disponible la carta de un bar en el celular son muy convenientes.

Yendo a la segmentación en función del comportamiento encontramos los siguientes grupos de consumidores:

1. **Consumidor de cerveza artesanal por su sabor y variedad que prefiere botellas individuales, va variando el sabor que elige y acompaña la misma con snacks.**
2. Consumidor de cerveza artesanal por su sabor y variedad que prefiere botellas grandes para compartir, va variando el sabor que elige y acompaña la misma con snacks.
3. Consumidor únicamente de cerveza industrial que va variando el sabor que elige y acompaña la misma con snacks.
4. Personas que no consumen cerveza.

Elección del segmento al que nos dirigiremos:

Habiendo identificado los segmentos de consumidores, en este trabajo nos enfocaremos particularmente en personas de Córdoba Capital que sean consumidores de cerveza artesanal y que cumplan con las características del punto 2 de la segmentación psicográfica antes descrita y el punto 1 de la segmentación en función del comportamiento antes expuesta. La conveniencia de esta elección está dada porque

encontramos aquí un grupo de personas que en la actualidad no están pudiendo consumir el producto que ofrece la empresa. A este grupo de personas les gusta la cerveza artesanal ya sea marca Galehaut u otras pero la única forma de consumirla es yendo a bares a donde se venda la misma en la modalidad de cerveza tirada. Al no ser personas que eligen estos lugares para reunirse, se puede identificar aquí un sector al que si le hiciéramos llegar el producto de otra manera, teniendo en cuenta sus preferencias se podrían aumentar las ventas y la porción de mercado.

4.3. El método Canvas para la generación del modelo de negocio:

1) El perfil del cliente:

Joven, en sus 20/30s, le gusta la cerveza artesanal pero no le gusta ir a bares/restaurantes donde la sirven por las restricciones de horario y de cantidad de personas en mesa que estos cumplimentan. Prefiere juntarse con amigos en una casa al aire libre y tomar cerveza de calidad. Persona de estilo relajado, le atrae la diversión, la alegría y busca el entretenimiento. Prefiere las botellas/latas individuales y le gusta poder ir variando y probar múltiples sabores. Está aprendiendo sobre cuidado del medioambiente y le interesa comenzar a aportar su granito de arena a la causa.

- Tareas del cliente:

Tareas Funcionales:

- Saciar la Sed
- Relajarse

Tareas Sociales:

- Visualizarse como innovador ante su círculo social
- divertirse sin gastar demasiado

→ Celebrar

- **Alegrías:**

→ Precio adecuado al valor que se recibe.

→ Acceso a la bebida sin necesidad de contar con maquinaria y know how del proceso de elaboración de la misma.

Obtener el producto sin tener que invertir tiempo en la producción del mismo.

→ Obtener el producto frío y listo para consumir.

→ Recepción en domicilio sin necesidad de desplazamiento.

→ Sentimiento de pertenencia a la causa del cuidado del medioambiente.

Obtener un producto diferenciado y con un valor agregado.

- **Frustraciones:**

→ Producto caro

→ Producto de baja calidad

→ Tener que ir a comprar la cerveza a un supermercado u otro tipo de mercado y perder demasiado tiempo en ello.

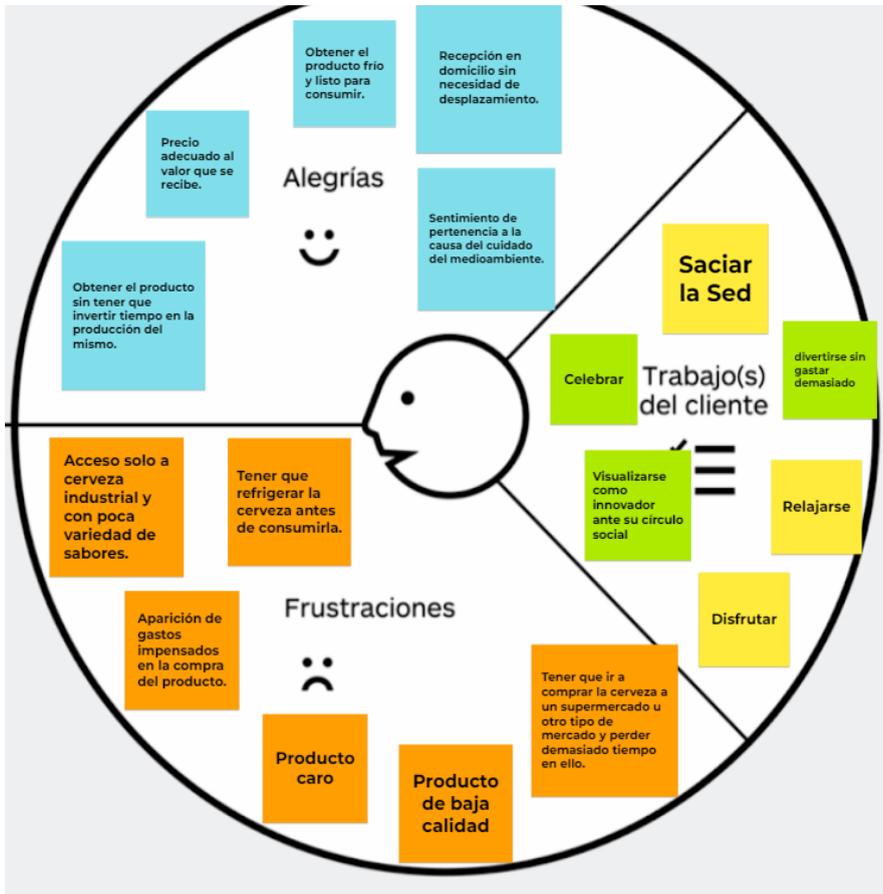
→ Acceso solo a cerveza industrial y con poca variedad de sabores.

→ Tener que refrigerar la cerveza antes de consumirla.

Aparición de gastos impensados en la compra del producto.

Los elementos importantes con los que se completó el modelo del perfil del cliente se pueden ver a continuación (ver figura 25).

Figura 25. Perfil del cliente potencial.



2) Propuesta de valor:

- Productos y servicios:

- Cerveza artesanal en botellas de 500 cm³ con take away o entrega a domicilio a través de plataformas digitales.
- Envase ecológico reutilizable (con posibilidad de devolución en el envío a domicilio o recarga en los puntos de venta).
- Envase personalizado (10 modelos a elección con imagen en la etiqueta de personajes de la edad media, siguiendo con la imagen de la marca "Galehaut"). Ejemplos: Caballero, Rey, Reina, Dama, Bufón, Plebeyo, Granjero, Bardo, Escudero, Sacerdote. El envase tendrá la etiqueta del personaje elegido en el frente para identificar de quién es la botella y por detrás la descripción de las características del mismo (con un código QR para escanear y ampliar la

descripción del mismo en la web app de Galehaut). Con esto se busca que al hacer el pedido en grupo pueda identificar a cada integrante con alguno de los personajes de la época, cada uno con características muy particulares, para que la juntada se convierta en un juego de roles entre todos. De esta manera, el cliente no solo está comprando cerveza sino también entretenimiento y una manera de identificarse a sí mismo y ante el resto. De hecho, la propuesta al consumidor es que dependiendo de su estado de ánimo sea el personaje que elige para ese momento. Esto responde a la necesidad del cliente de relajarse y visualizarse como innovador ante su círculo social.

Figura 26. Ilustración de personajes de la Edad Media.



Figura 27. Ejemplos de etiquetas del caballero de Galehaut.



- Variedad de sabores.
- Calidad en la elaboración.
- Conservación del producto.
- Distribución a través de las nuevas plataformas digitales de envío a domicilio (Rappi, Uber Eats, Pedidos Ya, Glovo y otros)

- **Creadores de alegrías:**

- Confort de consumo del producto en casa.
- Alternativa económica.
- Contribución al cuidado del medioambiente.
- Sentimiento de tener un producto que se amolde a tu personalidad y de lugar a juego de roles.
- Elección de sabor según gusto y estado de ánimo. Se ofrecerán las siguientes variedades fijas: Amber Ale, Red Ipa, Hoppy Golden, English Pale Ale, Session Ipa, Honey. Además, se lanzarán periódicamente nuevos estilos y se evaluará la respuesta del público para definir si se agrega como estilo fijo o no.
- Opción de entretenimiento junto con el producto principal (Juego de cartas creado por la marca Galehaut que implique acciones/prendas que tenga que hacer cada jugador según el personaje que eligió al momento de comprar su cerveza). Se propone que en su primera compra el cliente reciba como regalo un juego de cartas que consistirá en que en cada carta habrá un reto o prenda que uno de los personajes deberá cumplir. Luego todo el grupo votará del -3 al 3 que tan bien cumplió su reto el personaje. De esta forma se irán sumando o restando puntos que llevarán a que el personaje suba o baje de nivel, pudiendo pasar de ser por ejemplo un “Rey” a un “Plebeyo”.

- **Aliviadores de frustraciones:**

- Descuentos para clientes recurrentes.
- Seguridad de que el producto llegue refrigerado a tu casa.

- Variedad de sabores y creación esporádica de sabores nuevos.
- Fácil acceso y pedido de producto digitalmente.
- Detalle de los costos finales del pedido.

Los elementos importantes para completar el modelo de la propuesta de valor se pueden ver a continuación (ver figura 28).

Figura 28. Propuesta de valor.



Encaje:

Se puede validar que la propuesta de valor coincide con el perfil del cliente ya que vemos que el producto ofrecido genera aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías

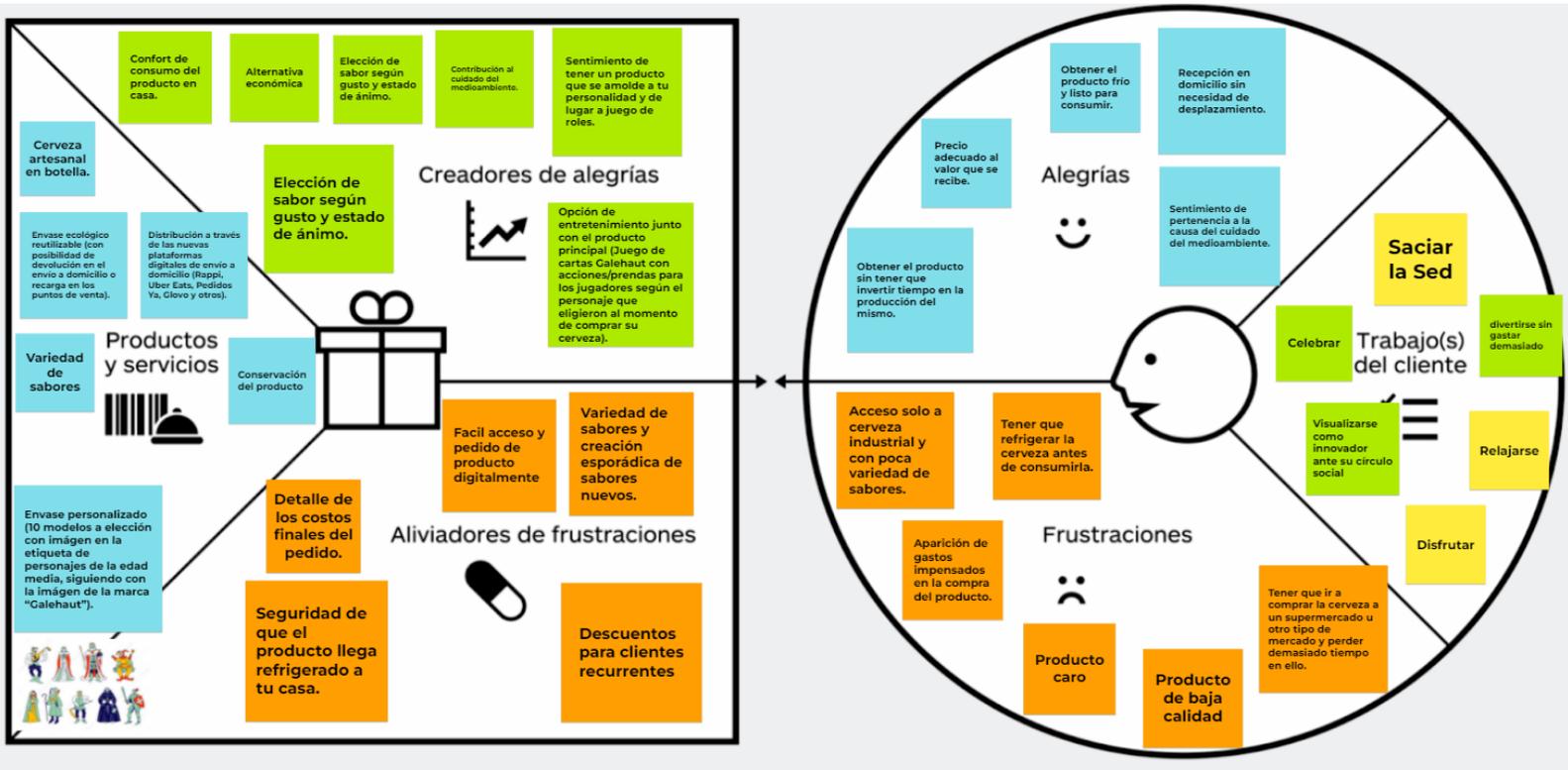
que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

Yendo punto por punto:

- La cerveza artesanal en botella satisface la tarea funcional de saciar la sed y la tarea social de celebrar. Además, la alegría de disponer del producto sin tener que producirlo.
- El envase ecológico reutilizable y personalizado lleva al cliente a visualizarse como innovador ante su círculo social y se relaciona con la alegría de sentirse parte del cuidado del medio ambiente. Esto sumado a la opción de adquirir juegos y entretenimiento junto con el producto principal también satisface la tarea de divertirse sin gastar demasiado y la alegría de obtener un producto diferenciado y con un valor agregado.
- La variedad de sabores alivia la frustración de que hoy el cliente tiene acceso solo a cerveza industrial y con poca variedad de sabores.
- La distribución a través de las nuevas plataformas digitales de envío a domicilio (Rappi, Pedidos ya) contribuye a la tarea funcional de relajarse y la alegría de recibir el producto en casa sin necesidad de desplazarse. Se evita la frustración de perder tiempo en ir a locales comerciales a comprar el producto. También hay que tener en cuenta que en estas plataformas se detalla el precio final + envío y de esta forma alivia la frustración de aparición de gastos impensados en la compra del producto.
- Los descuentos para clientes recurrentes evitarán la frustración de percibir que el producto es caro. De todas formas, cuando el cliente pague el precio pleno (sin descuento) aún así se cumplirá la alegría de percibir que el precio es acorde a la calidad que se recibe gracias a la alta calidad en la producción de la cerveza Galehaut.

Uniendo ambos perfil del cliente y propuesta de valor podemos ver visualmente como el producto (con las alegrías y los aliviadores de frustraciones que trae aparejado) puede solucionar las tareas, alegrías y frustraciones del consumidor (ver figura 29).

Figura 29. Diseño de la propuesta de valor.



Una vez definida la propuesta de valor, se debe tener en cuenta cuales son las **hipótesis** detrás de ella y por las cuales tanto la definición y caracterización del cliente potencial como la creación de propuesta de valor dirigida a dicho cliente están guiadas. Las hipótesis principales son:

- ➔ Luego de la pandemia, los jóvenes se sienten incómodos con las restricciones impuestas al salir a un bar o restaurante.
- ➔ Al elegir un lugar de reunión para disfrutar momentos con familia o amigos, los jóvenes prefieren los lugares al aire libre. Principalmente espacios privados en los que no se necesite cumplir con una serie de protocolos sanitarios a los que se someten cuando quieren concurrir a espacios públicos.

- La nueva realidad post covid-19 ha llevado a que la sociedad tenga conocimiento del uso de las famosas plataformas digitales de envío a domicilio como Rappi, Pedidos Ya, Glovo, UberEats y otras. De hecho, se sienten más cómodos utilizando esta nueva modalidad a tener que llamar al local para pedir comida o bebida o tener que ir a buscarlo con la pérdida de tiempo que ello implica.
- A la hora de elegir qué bebida tomar en reuniones sociales, la cerveza artesanal es una de las bebidas más elegidas por los jóvenes.
- El consumidor de cerveza, prefiere botellas o latas individuales versus botellas grandes para compartir (750ml).
- En la actualidad, la mayoría de los jóvenes tienen conciencia medioambiental. Es decir, conocen sobre el cuidado del medioambiente e intentan contribuir a la causa al menos con pequeñas acciones cotidianas o “granitos de arena”.

2) Canal de distribución: Con respecto a la distribución, Galehaut tendrá una web app que les permitirá a los usuarios registrarse y hacer pedidos por ese medio. Las imágenes y link al prototipo de esta se encuentra disponible en el anexo 2 de este trabajo. También tendrá presencia en Pedidos Ya y Rappi para que los envíos sean gestionados por estas plataformas.

3) Relación con los clientes: Se buscará la captación y fidelización de los clientes. El tipo de relación con los clientes será de servicios automáticos explicado anteriormente. Además se busca que el cliente promocioe la marca invitándolo a subir fotos de la misma en redes sociales.

Uno de los objetivos es que los clientes la perciban como una cerveza diferente, de estilo y que así como la marca de cerveza “Corona” comunique a sus consumidores diversión, actitud positiva y muestre una imagen relajada con lo cual sus consumidores se puedan identificar. Una de las estrategias de marketing que se propone es realizar eventos con invitados exclusivos. La invitación llegará a través de la web app, invitando a los asistentes cerveza de la marca con la propuesta de que suban fotos a Instagram, Twitter y Facebook con el tag #SomosGalehaut, #Enlamesaredonda y otros junto con el merchandising de la marca para ganar presencia en redes sociales. Se invitarán a marcas de comida que vendan en formato foodtruck y a DJ's o bandas en vivo para hacer el

evento bien completo y novedoso. Serán invitados influencers para promocionar la marca en redes. También se realizarán juegos, competencias con premios a los ganadores. Se invitará a artistas locales para que en el evento pinten growlers con el logo de la marca y distintas manifestaciones artísticas, los cuales serán llenados de cerveza y vendidos dejando parte de la ganancia al artista. Los growlers son botellas de vidrio, cerámica o acero inoxidable que se usan para transportar cerveza de barril. Son reutilizables por lo que el cliente podrá tenerlo en su casa y recargarlo cuando desee en la fábrica de Galehaut. Incluso lo pueden utilizar como decoración del hogar.

Como ejemplo de growlers pintados por artistas tenemos los siguientes:



4) Flujo de ingresos: El precio de venta de la botella de 500cm³ será de \$240 (precio equivalente a una cerveza Corona de 500cm³) con el cual queda un margen de ganancia de 63% promedio. En un principio se podrá pagar en efectivo o transferencia bancaria. Se realizarán promociones a clientes recurrentes. Además, el envase será reutilizable, es decir que al realizar un pedido, si el consumidor tiene guardadas botellas de la marca puede seleccionar una opción que le hará un descuento según la cantidad de botellas que entregue al recibir su pedido. Otra opción para que el consumidor acceda a un descuento es utilizar los envases para recargarlos directamente en la fábrica.

5) Recursos clave: Para la implementación de esta idea de negocio se necesitará una inversión inicial de \$600.000 para la adquisición de máquina llenadora y tapadora de cerveza. También se deberá hacer una compra inicial de 3.300 botellas, tapas forma corona y etiqueta que le costará a la empresa \$142.000. Adicionalmente, se deberá invertir \$120.000 en el desarrollo de la web app.

Se necesitarán mayores horas de trabajo por parte de los empleados de Galehaut para realizar la limpieza, llenado y tapado de botellas, así como su almacenamiento y entrega de pedidos al delivery en la fábrica.

Por último, se debe contar con un community manager externo que se encargará de manejar las redes y web app de la marca.

6) Actividades clave: Como actividades clave para implementar el modelo de negocio tenemos:

- Compra de maquinaria para embotellado.
- Capacitación de empleados.
- Compra de nuevos insumos (botellas, tapas y etiquetas)
- Contratación de community manager para manejo de redes, web app, creación de personajes, diseño de etiquetas y de juego de cartas. Como se mencionó anteriormente, se propone que en su primera compra el cliente recibirá como regalo un juego de cartas que consistirá en que en cada carta habrá un reto o prenda que uno de los personajes deberá cumplir. Luego todo el grupo votará del -3 al 3 que tan bien cumplió su reto el personaje. De esta forma se irán sumando o restando puntos que llevarán a que el personaje suba o baje de nivel, pudiendo pasar de ser por ejemplo un “Rey” a un “Plebeyo”.
- Puesta a punto de la web app y su posterior promoción.
- Incorporación a las plataformas Rappi y Pedidos Ya.
- Producción y almacenamiento del producto.
- Distribución.
- Realización de eventos con invitados exclusivos a través de la web app de Galehaut.

7) Asociaciones clave: Se seguirá trabajando con el proveedor principal de insumos “Cibart” que dispone de botellas de 500cm³ y tapas estilo corona a un precio competitivo. Se propone mantener el proveedor actual para garantizar la fiabilidad de los suministros.

8) Estructura de costos: La venta bajo este formato tendrá un costo unitario promedio de \$89.94. Este es calculado a partir del costo por litro de cerveza que la empresa (varía

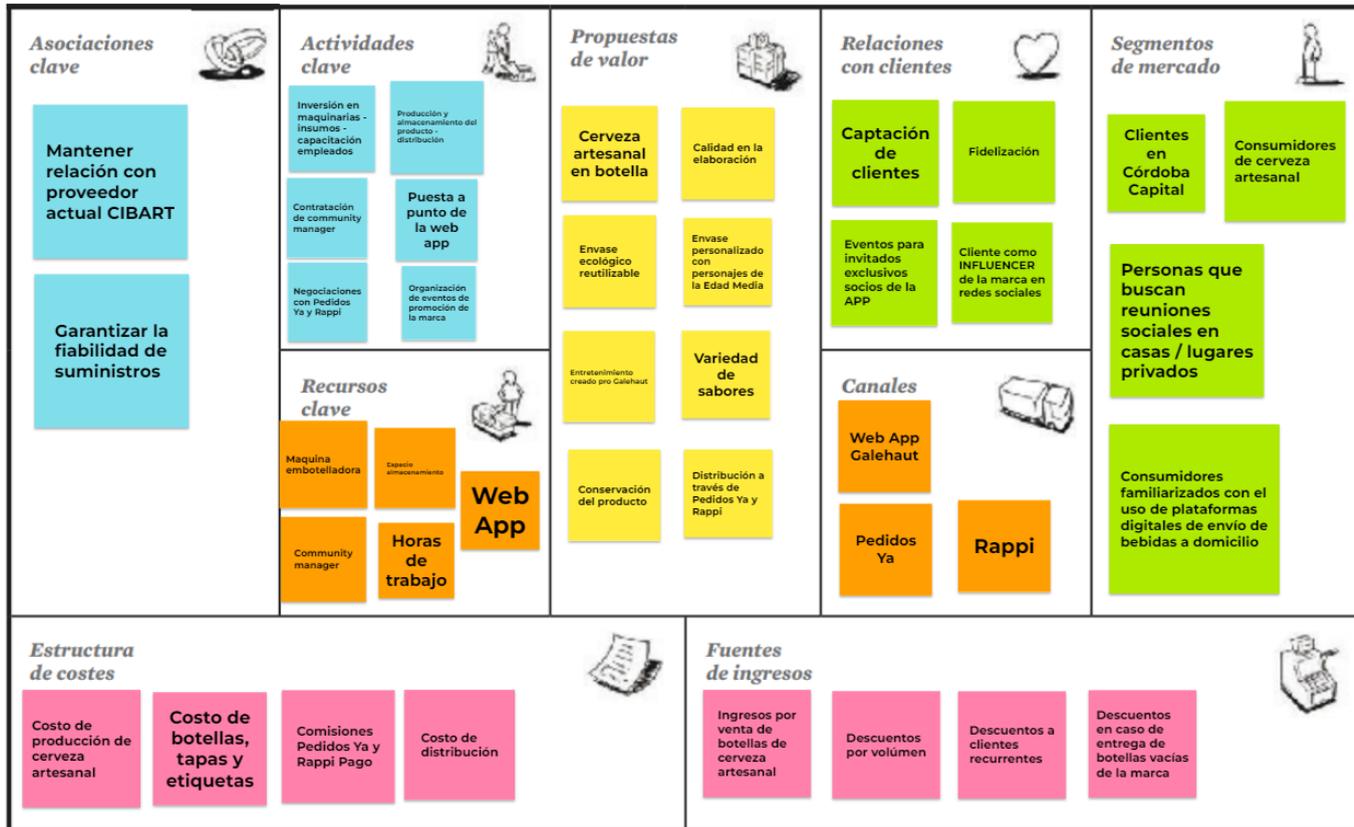
según el estilo) tiene en la actualidad y los precios del proveedor Cibart para botella de 500cm³ y tapa corona. En el siguiente cuadro se puede ver el detalle de costos unitarios por estilo de cerveza. Así como el margen de ganancia calculado teniendo en cuenta un precio de \$240 por botella de 500 cm³.

Figura 30. Costeo.

Concepto	Costo unitario según estilo de cerveza						
	Promedio	Session Ipa	Hoppy Golden	Amber Ale	Red Ipa	Honey	English Pale Ale
Costo promedio por 1/2 litro cerveza	46.91	64.30	43.85	30.19	66.30	36.93	39.88
Costo unitario botella 500cc	36.02	36.02	36.02	36.02	36.02	36.02	36.02
Costo unitario tapa	4.51	4.51	4.51	4.51	4.51	4.51	4.51
Costo etiqueta	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Costo total unitario	89.94	107.32	86.88	73.22	109.32	79.96	82.91
Precio promedio *	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Margen unitario venta en botella	63%	55%	64%	69%	54%	67%	65%

Uniendo todo lo explicado anteriormente sobre el modelo de negocio en el lienzo de diseño del modelo tenemos como resultado el siguiente resumen visual (ver figura 31).

Figura 31. Diseño del modelo de negocio.



5. Derivación Práctica

Se espera con este trabajo ofrecer a la empresa la oportunidad de aprovechar la reconfiguración del sector y las nuevas realidades y preferencias de los consumidores post pandemia para implementar un nuevo negocio con el objetivo de crecer, abarcar mayor porción de mercado y aumentar sus utilidades.

Obtendrán con este trabajo un análisis previo a la implementación de la idea de negocio en el cuál: se ha detectado una necesidad u oportunidad, se ha definido el cliente objetivo y se lo ha caracterizado, se ha definido que forma y características tendrá el

nuevo producto y cómo se venderá el mismo. Se ha detectado también que complementos puede tener el producto para hacer más satisfactoria la experiencia del cliente. Se han probado las hipótesis sobre las que se apoyan todas las definiciones antes mencionadas y se han probado con éxito.

6. Conclusiones

Se realizó una encuesta que obtuvo **76 respuestas** y que permitió la **identificación de tendencias post pandemia** presentes en los consumidores como: preferencias por reuniones en casa o lugares privados al aire libre (sobre todo por restricciones de horarios y cantidad de personas en mesas en bares), mayor acceso, popularidad y uso recurrente por parte de los usuarios de plataformas digitales de envío a domicilio (como Pedidos Ya y Rappi). Otra de las tendencias es el interés de los encuestados por el cuidado del medio ambiente.

Se identificó en este trabajo al **segmento de clientes destinatarios** de la idea de negocio a implementar, siendo estos jóvenes que prefieren juntarse en grupo en casas o en eventos privados al aire libre sin restricciones de horario ni aforo y disfrutar de cerveza de calidad y de sabores variados. Les gusta probar cosas nuevas, son de estilo relajado y alegre. Buscan diversión y entretenimiento. Les interesa el cuidado del medioambiente y buscan contribuir al mismo, por ello la posibilidad de reciclar el uso de un envase es muy importante.

Se investigó sobre los nuevos hábitos que presenta este grupo de personas luego de la pandemia.

Se ha **rediseñado la propuesta de valor**. Se propuso una idea principal que es la venta de cerveza en botella con etiquetas de personajes de la edad media, que es la época en la que está basado el nombre e imagen de la marca, y un juego de roles implícito. Adicionalmente, se propusieron productos complementarios, formas de incentivar el consumo, establecer la imagen de la marca y promocionar la misma.

Por otro lado, se analizó la **viabilidad del nuevo negocio**. Se determinó qué inversión inicial es necesaria para llevar adelante la misma y que margen unitario le dejara la venta de botellas. Esto permitirá utilizar la capacidad ociosa que tiene la fábrica actualmente para aumentar la producción y ventas y con ello las utilidades de Galehaut.

7. Referencias

Banco mundial Org (5 de abril de 2021). *El Banco Mundial en Argentina*. Banco mundial. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Claudio Pizzi (25 de Octubre de 2016). *¿Cómo mido la rentabilidad de mi Pyme?* Grandes Pymes. Recuperado de:

<https://www.grandespymes.com.ar/2016/10/25/como-mido-la-rentabilidad-de-mi-pyme/#:~:text=La%20rentabilidad%20expresa%20una%20relaci%C3%B3n,como%20un%20costo%20o%20gasto.>

Gil Mártil, V. (2009). Capítulo 1. *Coolhunting, el arte y la ciencia de descifrar tendencias*. España: Empresa Activa

INEGI (2012). *Guía de Diseño de la Muestra para Encuestas*. Recuperado de:

http://en.www.inegi.org.mx/contenidos/infraestructura/aseguramiento/doc/guia_de_diseño_de_la_muestra_para_encuestas.pdf

Infobae (22 de marzo de 2021). *El 80% de los empresarios pymes aseguró que no volvería a invertir en un negocio en la Argentina*. Infobae. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2021/03/22/el-80-de-los-empresarios-pymes-aseguro-que-no-volveria-a-invertir-en-un-negocio-en-la-argentina/>

Infobae (16 de abril de 2021). *Hoteleros y gastronómicos denuncian récord de pérdida de empresas y piden ayuda para sostenerse*. Infobae. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2021/04/16/hoteleros-y-gastronomicos-denuncian-record-de-perdida-de-empresas-y-piden-ayuda-para-sostenerse/>

Lovelock, C.; Wirthz, J, . (2015) *Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategia*. Pearson. 7a. Ed. Pearson (Wirtz, J., & Lovelock, C #).

Luis Felipe Benitez Perdomo (4 de septiembre de 2020). *El modelo de integración gerencial*. LinkedIn. Recuperado de:

<https://www.linkedin.com/pulse/el-modelo-de-integraci%C3%B3n-gerencial-luis-felipe-benitez-perdomo/?originalSubdomain=es>

Patricia Nuño (10 de abril de 2017). *Tipos de distribución*. Emprende Pyme.

Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-distribucion.html>

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010) *Generación de Modelos de Negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg y Smith, Alan (2015) *Diseñando La propuesta de Valor*. Deusto.

Universidad Siglo 21. *Investigación de mercado y tendencias*. Universidad Siglo 21

8. Anexos

Anexo 1: Preguntas encuesta

En el siguiente [LINK](#) se encuentra disponible el cuestionario ‘Preferencias del consumidor de cerveza 2021’ realizado con el objetivo de identificar tendencias y conocer las preferencias del cliente. El mismo consta de 17 preguntas relacionadas con el estilo de vida de los encuestados, sus hábitos post pandemia y sus preferencias en relación a la cerveza.

Anexo 2: Prototipo de web app Galehaut

El prototipo de web app de Galehaut para este modelo de negocio está disponible en el siguiente [LINK](#). En este se puede simular la navegación que haría un cliente a través de la web app para hacer pedidos y rastrear los mismos, visualizar próximos eventos y buscar descripciones de los personajes medievales de Galehaut.

