



UTN.BA FACULTAD
REGIONAL
BUENOS AIRES

TRABAJO FINAL INTEGRADOR
ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERIA
GERENCIAL

**Factibilidad del desarrollo de un negocio de venta
de Chicha Venezolana en Buenos Aires.**

Autor: Lic. Alexis Moreno Dominguez

Tutor: Dra. Sandra Fernández

Buenos Aires – Diciembre/2025

Tabla de contenido

1. Introducción	4
2. El problema y sus antecedentes	6
3. Materiales y métodos a emplear para resolver el problema.....	8
4. Resolución del problema.....	10
Producto	10
El mercado y su competencia.....	10
Análisis de los Factores Internos y Externos (FODA).....	12
Análisis del Sector (Porter).....	13
Modelo de Negocio Canvas	16
La economía del negocio	16
El plan comercial	18
El plan de producción	20
El plan financiero	21
Oferta a inversores	22
Los riesgos	23
Cronograma.....	24
5. Conclusiones	25
6. Referencias bibliográficas.....	26

Lista de tablas

Tabla 1. Estimación de inversión inicial para el primer año.....	18
Tabla 2. Proyección de gastos para el primer año.....	22
Tabla 3. Riesgos identificados para el emprendimiento “VeneChicha”.....	23
Tabla 4. Análisis Cual-Cuantitativo de riesgos de “VeneChicha”	23
Tabla 5. Cronograma de lanzamiento de “VeneChicha” para el primer año.....	24

Lista de figuras

Figura 1. Modelo CANVAS.....	16
------------------------------	----

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo aborda la ausencia de propuestas gastronómicas venezolanas en la Ciudad de Buenos Aires y cómo el emprendimiento “VeneChicha” busca resolver esta carencia. Mediante la producción y comercialización de la auténtica Chicha Venezolana se busca brindar un producto de calidad y además aprovechar el auge de los negocios gastronómicos de cocina internacional y el crecimiento sostenido de la comunidad migrante venezolana en Argentina.

La escasa presencia de propuestas gastronómicas venezolanas en la Ciudad de Buenos Aires representa, al mismo tiempo, una oportunidad y una necesidad por atender. Esto se debe a que la comunidad migrante venezolana, compuesta por más de 94.000 personas solo en CABA (Dirección Nacional de Población, 2025), busca productos típicos que les permitan reconectar con su identidad cultural, preservar sus tradiciones y mantener un lazo emocional con su país de origen.

Por otra parte, el público argentino muestra una creciente apertura hacia experiencias culinarias exóticas, auténticas y artesanales. En este contexto, la gastronomía venezolana se presenta como una alternativa atractiva, capaz de diversificar la oferta local, fomentar la integración cultural y, además, abrir nuevas oportunidades de negocio. En este sentido, analizar y resolver el problema no solo permite satisfacer una demanda insatisfecha, sino también impulsar el desarrollo económico y amplía el panorama gastronómico de la ciudad.

La propuesta de VeneChicha resulta novedosa porque introduce en el mercado argentino un producto prácticamente inexistente: la auténtica chicha venezolana, elaborada de forma artesanal y fiel a la receta tradicional. A diferencia de otros emprendimientos gastronómicos, “VeneChicha” combina autenticidad cultural con tendencias actuales de consumo y se apoya en estrategias modernas de comercialización, como redes sociales, marketing experiencial y participación en ferias, que facilitan la difusión del producto.

El objetivo general de este trabajo es analizar cómo la propuesta gastronómica VeneChicha puede resolver la falta de opciones venezolanas en Buenos Aires mediante la producción y comercialización de chicha artesanal, contribuyendo tanto a la satisfacción de la comunidad migrante como a la diversificación de la oferta local. También se busca identificar la relevancia cultural del producto en la comunidad venezolana residente en la ciudad y evaluar la factibilidad económica y financiera del emprendimiento.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos, el sector gastronómico y hotelero representa más del 5,6 % del Producto Bruto Interno (PBI) de Argentina (INDEC, 2025), consolidándose

como una de las actividades de mayor dinamismo dentro de los servicios. Este desempeño se explica en gran medida por la creciente demanda de experiencias culinarias diversas, la expansión del turismo interno y la incorporación de propuestas innovadoras. En este contexto, el mercado muestra una marcada tendencia hacia la diversificación cultural y el consumo experiencial

En síntesis, el presente Trabajo Final Integrador evalúa la viabilidad técnica, económica, comercial y organizacional de “VeneChicha”, un emprendimiento gastronómico orientado a introducir la chicha venezolana artesanal en Buenos Aires como respuesta a la escasa oferta de bebidas tradicionales de dicha comunidad. A través de un análisis integral del entorno, el mercado y la estructura competitiva, se identifica una oportunidad sostenida por el crecimiento del sector gastronómico y por la tendencia hacia el consumo de experiencias culturales auténticas. El estudio demuestra que la propuesta posee un modelo de negocio sólido, con costos controlables, un posicionamiento diferenciado y un mercado mixto conformado tanto por la comunidad venezolana como por consumidores argentinos interesados en productos artesanales y étnicos. Los resultados financieros, que incluyen VAN positivo y TIR superior al costo de capital, confirman la factibilidad económica del proyecto. En conjunto, la evidencia respalda que el proyecto es una alternativa viable y culturalmente significativa, capaz de insertarse y expandirse dentro del ecosistema gastronómico porteño.

2. EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES

En los últimos años, Buenos Aires se ha consolidado como un epicentro gastronómico diverso y multicultural. Sin embargo, pese a la amplia oferta de cocina internacional, se observa una escasa presencia de bebidas tradicionales venezolanas en el mercado formal. Este vacío contrasta con el notable crecimiento de la comunidad venezolana en Argentina que supera las 185.000 personas (Dirección Nacional de Población, 2025), concentradas mayormente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El flujo migratorio venezolano hacia Argentina ha tenido un impacto significativo en la vida económica y cultural del país. Según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Actualmente hay 7,9 millones de venezolanos fuera de su país por las crecientes dificultades políticas (Organización Internacional para las Migraciones, 2025), donde Argentina es uno de los 17 países más seleccionado por los migrantes. Esta comunidad no solo ha contribuido a la diversificación laboral, sino también a la introducción de prácticas culinarias propias, especialmente a través de emprendimientos gastronómicos independientes.

Según el Estudio sobre Migración Venezolana Reciente en Argentina, la inserción económica de la población venezolana ha sido significativa lo que evidencia la capacidad del colectivo migrante para impulsar actividades productivas, dinamizar sectores urbanos y generar nuevas oportunidades económicas en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Esto los convierte en un público con capacidad de consumo e inversión (Dirección Nacional de Población, 2023).

El emprendimiento se ha convertido en una de las principales vías de integración socioeconómica para los migrantes venezolanos en el país, quienes muestran una alta propensión a generar autoempleo frente a las barreras del mercado laboral formal (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2024). Esto evidencia la capacidad del colectivo no solo para dinamizar sectores urbanos, sino para crear nuevas oportunidades económicas en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Este colectivo, activo en sectores gastronómicos y culturales, demanda productos que les permitan mantener sus costumbres alimenticias y fortalecer su identidad cultural, generando una oportunidad concreta para la introducción de propuestas culinarias autóctonas de Venezuela. Este fenómeno no es casual. La diáspora venezolana confirma que la construcción de la identidad migrante se apoya fuertemente en marcadores culturales tangibles, donde la gastronomía juega un rol central para mitigar el desarraigo (Guerrero Alonso & Moreno Herrera, 2024).

Bajo esta perspectiva, se conceptualiza dicha demanda como “consumo nostálgico”, definiéndolo no solo como una preferencia alimentaria, sino como un proceso social vital para la diáspora (Tobón, 2024).

Según su investigación, este tipo de consumo facilita la construcción de redes de intercambio y actúa como un nexo integrador que permite a los migrantes participar en la vida urbana del nuevo territorio sin renunciar a su identidad cultural.

Al respecto, investigaciones recientes sobre sugieren que la cocina venezolana está atravesando un proceso de revalorización global, donde platos tradicionales como la arepa están siendo reinterpretados como vehículos de innovación y diplomacia cultural (Agrivalca Canelón, 2023). No obstante, este fenómeno de innovación aún no ha permeado completamente el nicho de las bebidas tradicionales como la chicha en el mercado porteño.

Por ende, ¿Cómo se puede responder a la falta de propuestas gastronómicas venezolanas en Buenos Aires a través de un modelo de negocio que sea culturalmente auténtico, económicamente viable y capaz de atraer tanto a la comunidad migrante como al público local? En este contexto surge el proyecto “VeneChicha”, orientado a la producción y comercialización de la chicha venezolana artesanal, que es una bebida a base de arroz, leche y canela, muy popular entre los venezolanos con un profundo arraigo cultural y emocional.

Aunado a esto, El público joven de Buenos Aires tiene un interés creciente por experiencias gastronómicas auténticas. El mercado local presenta condiciones favorables para este producto. Análisis del comportamiento del consumidor realizados en 2024 indican que el segmento “Millennial” y la Generación Z en la región priorizan la experiencia gastronómica y la innovación por encima de productos estandarizados. Este perfil de consumidor valora la frescura, la autenticidad y la historia detrás del producto (Mar Ríos, Cabral Pino, & Villalba Chamorro, 2024). Al ofrecer una bebida artesanal, sin conservantes y con una narrativa cultural fuerte, “VeneChicha” se alinea directamente con estas nuevas demandas del mercado porteño, que busca alejarse de las bebidas industriales tradicionales.

3. MATERIALES Y MÉTODOS A EMPLEAR PARA RESOLVER EL PROBLEMA

A continuación, se detallan los materiales y métodos utilizados para el análisis, la identificación de oportunidades, retos y el diseño de estrategias que permitan asegurar la viabilidad y sostenibilidad de “VeneChicha” en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dentro de este contexto la metodología empleada se fundamenta en un enfoque estratégico multidimensional que incluye la aplicación de varias herramientas que validan la viabilidad del proyecto.

El proyecto se apoya en el modelo de análisis FODA, el análisis estructural de la competencia mediante las Cinco Fuerzas de Porter, y la estructuración del negocio a través del Modelo Canvas. Además, se incluye un análisis financiero detallado, basado en indicadores cuantitativos (VAN, TIR, punto de equilibrio) para evaluar la rentabilidad esperada.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite identificar los factores internos y externos que inciden en el desempeño del proyecto (Ponce Talancón, 2006). Esta herramienta, facilita la formulación de estrategias basadas en las capacidades internas de la empresa y en las condiciones del entorno.

El Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo estratégico que evalúa la competitividad de una industria analizando cinco elementos clave: la rivalidad entre empresas existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, y el poder de negociación tanto de proveedores como de compradores. Su objetivo es determinar cuán atractivo y rentable puede ser un sector, ayudando a las organizaciones a posicionarse de manera estratégica dentro del mercado (Devoto Ratto).

El Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur se emplea como herramienta para representar visualmente la estructura del modelo de negocio (López Blanco, 2025). Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad, el análisis y la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos.

Por último, se realizó un análisis financiero completo con el fin de determinar la viabilidad económica del emprendimiento. Para ello se proyectaron los ingresos y los costos operativos y se calculó el volumen mínimo de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio.

Asimismo, se calcularon los principales indicadores de rentabilidad, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), herramientas ampliamente empleadas en la evaluación de

inversiones que facilitan la estimación de la conveniencia financiera del proyecto, su rentabilidad esperada y el plazo estimado para recuperar la inversión inicial (Montaraz, s.f.).

4. RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

La falta de bebidas venezolanas tradicionales en Buenos Aires representa un vacío cultural y comercial. Aunque existen numerosos emprendimientos dedicados a la gastronomía venezolana, la categoría de bebidas típicas permanece prácticamente inexplorada. “VeneChicha” surge como una solución culturalmente auténtica y comercialmente.

El objetivo de este trabajo es analizar cómo la propuesta gastronómica “VeneChicha” puede resolver la falta de opciones venezolanas en Buenos Aires mediante la producción y comercialización de chicha artesanal, contribuyendo tanto a la satisfacción de la comunidad migrante como a la diversificación de la oferta local

Producto

El producto principal de “VeneChicha” es la Chicha Venezolana, una bebida tradicional y no alcohólica. Esta bebida se elabora a partir de una base de arroz cocido, al que se le añade leche, azúcar y especias aromáticas como la canela y la vainilla. El proceso de preparación resulta en una bebida de textura cremosa, sabor dulce y un alto valor energético, ideal para ser consumida fría, a menudo adornada con un toque de leche condensada y canela en polvo.

La Chicha Venezolana, tal como la ofrece la compañía, se distingue por su autenticidad y su capacidad de evocar la nostalgia en la comunidad venezolana. Más allá de ser una simple bebida, representa un pedazo de la identidad cultural y un vínculo emocional con el país de origen para muchos migrantes. Sus características son fieles a la receta tradicional, garantizando una experiencia genuina para el consumidor.

“VeneChicha” presentará su producto en un único formato que se adapta a las diferentes ocasiones de consumo y preferencias del cliente, el cual es un vaso de 500 ml. Este formato está diseñado para el consumo inmediato para aquellos que desean beber algo frío.

El producto se venderá en un local ubicado en la zona de Abasto, capital federal. Una zona de clase media por la que transitan muchos venezolanos con regularidad.

El mercado y su competencia

El mercado objetivo de “VeneChicha” se ha definido cuidadosamente para maximizar el impacto de las estrategias de marketing y comercialización. Se distinguen dos segmentos principales, cada uno con características y motivaciones de consumo específicas:

Mercado Primario: Venezolanos Residentes en CABA

Descripción: Este segmento comprende a jóvenes y adultos venezolanos que han migrado y residen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Representan una comunidad significativa y en constante crecimiento, que busca mantener sus lazos culturales y gastronómicos con su país de origen.

Motivación de Consumo: La principal motivación es la nostalgia y el deseo de consumir productos auténticos que les recuerden su hogar. La Chicha Venezolana es una bebida icónica en Venezuela, asociada a recuerdos de infancia y la vida cotidiana. Para este público, “no es solo una bebida, sino una conexión emocional con su identidad y sus raíces.

Comportamiento de Compra: Son consumidores informados sobre el producto, valoran la autenticidad del sabor y la calidad de los ingredientes. Es probable que busquen el producto activamente en tiendas especializadas, eventos culturales venezolanos o a través de recomendaciones de boca en boca dentro de su comunidad. Las redes sociales y WhatsApp son canales clave para llegar a ellos.

Tamaño del Mercado: Es un mercado primario robusto y en crecimiento para productos típicos.

Mercado Secundario: Público General Argentino

Descripción: Este segmento abarca a un público más amplio, principalmente entre 18 y 35 años, que reside en CABA. Incluye a personas interesadas en probar bebidas nuevas y exóticas, estudiantes, amantes del “street food” y aquellos que frecuentan ferias y buscan productos artesanales y diferentes.

Motivación de Consumo: La curiosidad, la búsqueda de nuevas experiencias gastronómicas y la apertura a sabores internacionales son las principales motivaciones. Este público valora la originalidad, la calidad artesanal y la historia detrás del producto. La chicha les ofrece una alternativa a las bebidas tradicionales y una oportunidad de explorar la cultura venezolana a través de su gastronomía.

Comportamiento de Compra: Son consumidores más influenciados por las tendencias, las redes sociales y las recomendaciones de influencers. Es probable que descubran el producto en ferias gastronómicas, eventos de “street food” o a través de plataformas de delivery. La presentación atractiva y la narrativa de marca serán cruciales para captar su atención.

Potencial de Crecimiento: Este segmento representa una oportunidad significativa para el crecimiento a largo plazo de la empresa, ya que su expansión más allá de la comunidad venezolana es clave para la sostenibilidad y escalabilidad del negocio.

Análisis de los Factores Internos y Externos (FODA)

Fortalezas:

Producto Único con Fuerte Arraigo Cultural: La Chicha Venezolana no es solo una bebida, sino un símbolo cultural con un profundo significado emocional para la comunidad venezolana. Esta conexión cultural le confiere un valor añadido que la diferencia de otras bebidas en el mercado. Su autenticidad y tradición son difíciles de replicar, creando una barrera de entrada para posibles competidores.

Alta Demanda en Comunidades Venezolanas: La creciente migración venezolana a Buenos Aires ha generado una comunidad numerosa con una fuerte necesidad de productos que les conecten con su cultura. “Chicha Criolla” satisface directamente esta demanda insatisfecha, asegurando un mercado objetivo con una predisposición natural a consumir el producto.

Baja Competencia Directa: Actualmente, el mercado de Buenos Aires no cuenta con una oferta amplia y consolidada de Chicha Venezolana de calidad. Esta baja competencia directa permite a la marca posicionarse como un referente y capturar una cuota de mercado significativa sin enfrentar una presión competitiva intensa desde el inicio.

Oportunidades:

Aumento de Emprendimientos Gastronómicos Latinos: Existe una tendencia creciente en Buenos Aires hacia la diversificación gastronómica y la valoración de cocinas internacionales, especialmente la latinoamericana. Este ambiente favorable facilita la aceptación de productos como la chicha y la apertura de nuevos canales de comercialización.

Ferias, Eventos y Delivery como Canales de Venta: La proliferación de ferias gastronómicas, eventos culturales y el auge de las plataformas de delivery (PedidosYa, Rappi) ofrecen a la marca múltiples vías para llegar a sus clientes. Estos canales permiten una exposición masiva, la interacción directa con el consumidor y una logística de distribución eficiente.

Aceptación Creciente de Bebidas Diferentes y Artesanales: El consumidor actual busca experiencias nuevas y productos con valor añadido, como los artesanales y los que ofrecen sabores exóticos. La chicha, al ser una bebida única y elaborada artesanalmente, encaja perfectamente en esta tendencia, lo que amplía su atractivo más allá de la comunidad venezolana.

Debilidades:

Necesidad de Mantener Cadena de Frío: La chicha es un producto perecedero que requiere refrigeración constante. Esto implica desafíos logísticos y de infraestructura para asegurar la calidad y

seguridad del producto desde la producción hasta el consumo, aumentando los costos operativos y el riesgo de pérdidas.

Producto Poco Conocido por Argentinos: A pesar de la tendencia hacia la aceptación de nuevas bebidas, la chicha sigue siendo desconocida para la mayoría del público argentino. Esto exige una inversión significativa en marketing educativo y promoción para generar conocimiento y deseo de consumo fuera de la comunidad venezolana.

Producto perecedero: La vida útil limitada del producto debido a sus ingredientes frescos y naturales representa un desafío en la gestión de inventario y la planificación de la producción.

Amenazas:

Variaciones en Precios de Insumos (Leche, Arroz): La volatilidad económica y las fluctuaciones en los precios de materias primas clave como la leche y el arroz pueden impactar directamente en los costos de producción y, por ende, en la rentabilidad.

Regulaciones Sanitarias Estrictas: La industria alimentaria está sujeta a normativas sanitarias rigurosas. El incumplimiento de estas regulaciones puede acarrear multas, cierres o daños a la reputación, lo que exige un conocimiento profundo y una aplicación estricta de las normas de higiene y seguridad.

Nuevos Competidores Replicando la Idea: El éxito de “VeneChicha” puede atraer a imitadores o nuevos emprendimientos que busquen capitalizar la misma oportunidad de mercado.

Análisis del Sector (Porter)

Amenaza de Nuevos Entrantes: Baja a Moderada

La amenaza de nuevos competidores en el nicho específico de la Chicha Venezolana es inicialmente baja, pero podría volverse moderada a medida que el mercado se desarrolle y el éxito de “VeneChicha” se haga evidente. Los factores que influyen en esta amenaza son:

Barreras de Entrada Bajas en Producción Artesanal: La producción de chicha a pequeña escala no requiere una inversión de capital extremadamente alta ni tecnología compleja. Esto facilita que nuevos emprendedores con conocimientos de la receta puedan ingresar al mercado.

Conocimiento de la Receta: La receta de la chicha es parte del conocimiento cultural venezolano, lo que significa que no es una tecnología patentada o de difícil acceso.

Regulaciones Sanitarias: Las estrictas regulaciones sanitarias en la industria alimentaria actúan como una barrera de entrada, ya que requieren inversiones en infraestructura y procesos que cumplan con la

normativa, lo que puede disuadir a algunos potenciales entrantes.

Estrategia: “VeneChicha” debe enfocarse en construir una marca sólida, diferenciarse por la calidad y autenticidad, y establecer una base de clientes leales para elevar las barreras de entrada para futuros competidores.

Poder de Negociación de los Proveedores: Moderado

El poder de negociación de los proveedores de la marca es moderado, ya que los insumos clave (arroz, leche, azúcar, canela, vainilla) son commodities con múltiples proveedores, pero las fluctuaciones de precios pueden ser un factor. Los factores para considerar son:

Disponibilidad de Insumos: Los ingredientes básicos son ampliamente disponibles en el mercado, lo que reduce la dependencia de un único proveedor.

Volatilidad de Precios: Los precios de los commodities pueden variar debido a factores económicos o estacionales, lo que otorga cierto poder a los proveedores en momentos de escasez o inflación.

Costo de Cambio de Proveedor: El costo de cambiar de proveedor es relativamente bajo, lo que da a “VeneChicha” flexibilidad para buscar mejores precios o condiciones.

Estrategia: “VeneChicha” debe diversificar sus proveedores, establecer relaciones a largo plazo con aquellos que ofrezcan precios competitivos y calidad consistente, y considerar compras al por mayor para mitigar el impacto de las fluctuaciones de precios.

Poder de Negociación de los Compradores: Moderado

El poder de negociación de los compradores es moderado, especialmente en el mercado secundario, debido a la disponibilidad de alternativas de bebidas y la sensibilidad al precio. Los factores clave son:

Disponibilidad de Sustitutos: Los consumidores tienen acceso a una amplia variedad de bebidas (jugos, gaseosas, otras bebidas artesanales) que pueden satisfacer su sed o deseo de una bebida dulce.

Sensibilidad al Precio: Aunque el mercado primario valora la autenticidad, ambos segmentos son sensibles al precio, especialmente en un contexto económico volátil. Los compradores pueden cambiar fácilmente a alternativas si el precio de la chicha se percibe como demasiado alto.

Información del Consumidor: Los consumidores tienen acceso a información sobre precios y opciones a través de internet y redes sociales, lo que les permite comparar y tomar decisiones informadas.

Estrategia: La empresa debe enfocarse en la diferenciación por calidad, sabor auténtico y valor

cultural. Ofrecer una excelente experiencia al cliente y construir una marca fuerte puede reducir la sensibilidad al precio.

Amenaza de Productos Sustitutos: Moderada a Alta

La amenaza de productos sustitutos es moderada a alta, ya que existen numerosas bebidas que pueden satisfacer la misma necesidad de hidratación o de una bebida dulce. Aunque la chicha ofrece una experiencia única, los consumidores pueden optar por estas alternativas si no perciben un valor diferencial suficiente o si el precio es un factor determinante.

Estrategia: la empresa debe comunicar claramente su propuesta de valor única, destacando la autenticidad, el valor cultural y el sabor distintivo de la chicha. Las degustaciones y la educación del consumidor son clave para diferenciar el producto de los sustitutos.

Rivalidad entre Competidores Existentes: Baja

La rivalidad entre los competidores existentes es actualmente baja en el nicho específico de la Chicha Venezolana en Buenos Aires. Los factores que contribuyen a esta baja rivalidad son:

Pocos Competidores Directos: Como se mencionó en las fortalezas, hay una escasez de negocios dedicados exclusivamente a la Chicha Venezolana de manera formal y a gran escala.

Diferenciación por Autenticidad: Los pocos competidores existentes pueden no ofrecer el mismo nivel de autenticidad o calidad artesanal, lo que permite a “VeneChicha” destacarse.

Crecimiento del Mercado: El crecimiento de la comunidad venezolana en Buenos Aires y el interés creciente en la gastronomía latina sugieren un mercado en expansión, lo que reduce la presión competitiva entre los actores existentes.

Estrategia: “VeneChicha” debe monitorear el mercado para identificar posibles nuevos competidores y mantener su ventaja competitiva a través de la innovación, la calidad y la construcción de una marca fuerte.

Modelo de Negocio Canvas

El negocio se estructura bajo el modelo CANVAS, que define la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales, las fuentes de ingresos y los recursos clave. Este enfoque permite visualizar de forma integral la operación y establecer estrategias coherentes con las necesidades del mercado

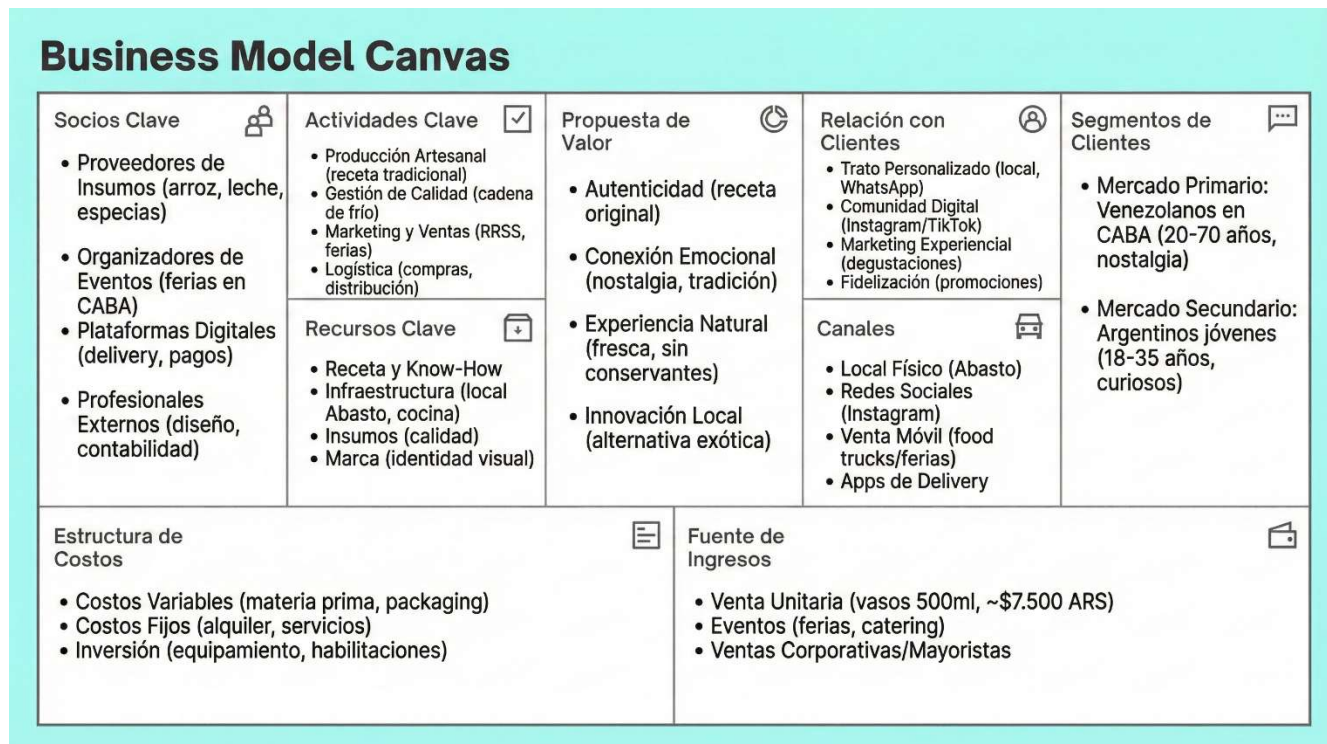


Figura 1. Modelo CANVAS.

La economía del negocio

Costos de Packaging (Costos Variables):

Los costos de materia prima, clasificados como variables, incluyen el arroz como ingrediente base, cuyo precio está sujeto al tipo y cantidad adquirida, así como la leche entera, que resulta esencial para la cremosidad y el sabor. A estos se suman la canela y la vainilla, especias que, aunque se emplean en menores proporciones, son fundamentales para aportar el aroma y la autenticidad característica de la receta.

Finalmente, se contempla la leche condensada, cuyo costo es relevante al utilizarse como topping para enriquecer la bebida, y el agua necesaria para la elaboración.

Costos de Producción y Operación (Mixtos - Fijos y Variables):

Los costos de producción y operación abarcan inversiones iniciales clave en equipamiento, como la adquisición de utensilios, ollas y una licuadora industrial, la cual representa un desembolso significativo. A estos activos se suman los gastos operativos recurrentes derivados del consumo de energía eléctrica y gas, indispensables para la cocción del arroz, la refrigeración y el funcionamiento de la maquinaria, así como el uso del agua, que más allá de ser un ingrediente, resulta vital para las tareas de limpieza y saneamiento del área de trabajo.

Por otro lado, la mano de obra constituye un componente esencial que inicialmente recae sobre la figura del emprendedor, Alexis Moreno, quien asume las responsabilidades principales de la operación. Sin embargo, la planificación financiera contempla que, a medida que el negocio crezca y la demanda aumente, será necesaria la contratación de personal de apoyo, lo que eventualmente transformará este rubro en un costo fijo adicional dentro de la estructura del emprendimiento.

Costos de Comercialización y Marketing:

Los costos de comercialización y marketing abarcan la inversión en publicidad y redes sociales, destinada específicamente a campañas pagadas en plataformas como Instagram y Tiktok, junto con la producción de material promocional físico como tarjetas de presentación y banners. A esto se suma la participación en ferias gastronómicas, la cual conlleva gastos operativos que incluyen el alquiler de stands, la gestión de permisos, el transporte y el personal necesario para la atención en dichos eventos.

Costos Administrativos y Legales:

Los costos administrativos y legales incluyen los gastos derivados de la obtención de licencias y habilitaciones sanitarias y comerciales necesarias para operar dentro de la legalidad, así como los honorarios por asesoría contable y jurídica para asegurar el cumplimiento normativo y fiscal. Asimismo, se consideran otros costos operativos como el transporte, requerido para el traslado de materias primas, productos terminados y equipos, junto con los gastos destinados al mantenimiento regular de la maquinaria y los utensilios de trabajo.

Estimación de Inversión Inicial:

Concepto	Monto (ARS)
Licencias y habilitaciones	\$1.000.000
Utensilios y ollas	\$450.000
Licuada industrial	\$850.000
Packaging inicial	\$500.000
Insumos (primer mes)	\$900.000
Publicidad y RRSS (inicial)	\$200.000
Total inversión inicial	\$3.900.000

Tabla 1. Estimación de inversión inicial para el primer año.

El equipo:

El éxito de “VeneChicha” recae fundamentalmente en la figura de su emprendedor principal, Alexis Moreno. Su perfil y experiencia son pilares clave para la ejecución de este plan de negocios.

Alexis Moreno: Dueño

Experiencia en Gastronomía Familiar: Alexis posee un conocimiento práctico y una conexión personal con la gastronomía venezolana, adquirida a través de la experiencia familiar. Este know-how es invaluable para la elaboración auténtica de la Chicha Venezolana, asegurando que el producto final sea fiel a la tradición y de alta calidad. Su experiencia le permite comprender los matices de la receta, la selección de ingredientes y los procesos de producción artesanal.

Residencia en CABA: Su ubicación en Buenos Aires le proporciona un conocimiento directo del mercado local, incluyendo las preferencias de los consumidores, la logística de distribución y las oportunidades de comercialización en la ciudad. Esto es vital para adaptar la propuesta de valor al contexto argentino.

Pasión por Preservar Tradiciones Culinarias: La motivación de Alexis va más allá del aspecto comercial; está impulsado por el deseo de mantener viva una parte importante de su cultura. Esta pasión se traduce en un compromiso con la autenticidad y la calidad del producto, lo que resuena fuertemente con el segmento primario de clientes (la comunidad venezolana).

El plan comercial

Estrategia general de Marketing

La estrategia de marketing se basa en la diferenciación y posicionamiento emocional. La Chicha Venezolana será presentada como una bebida artesanal, natural y nutritiva, enfocada tanto en la comunidad venezolana como en el público local interesado en productos auténticos, latinos y saludables.

Se usa el enfoque B2C (Business to Consumer) con puntos de venta directos y plataformas digitales.

Objetivos:

- Posicionar la marca "VeneChicha" como sinónimo de calidad y tradición.
- Aumentar el reconocimiento en redes sociales y ferias gastronómicas.
- Generar lealtad de marca mediante un servicio personalizado y promociones.

Clientes target

El público objetivo se divide en dos segmentos principales:

Segmento 1: Comunidad venezolana residente

El primer segmento de clientes está compuesto por personas de entre 20 y 70 años, pertenecientes principalmente a la comunidad venezolana residente en Buenos Aires. Se trata de consumidores que manifiestan una fuerte nostalgia por los sabores tradicionales de su país de origen y buscan activamente productos que les permitan reconectar con su identidad cultural.

Este grupo presenta un consumo frecuente y un alto nivel de fidelidad, dado que valoran especialmente la autenticidad de la propuesta y tienden a incorporar el producto como parte regular de su dieta o de sus rituales cotidianos de consumo.

Segmento 2: Público argentino/latino curioso por lo artesanal y saludable

El segundo segmento objetivo está conformado por personas de entre 18 y 40 años, mayoritariamente pertenecientes al público argentino joven que muestra un interés creciente por propuestas gastronómicas alternativas.

Política de Precios

Se usa una estrategia de penetración para introducirnos en el mercado y ganar clientes. Los precios serán competitivos frente a bebidas similares (smoothies, postres helados o similares).

Precios estimados:

El esquema de precios propuesto contempla un valor de ARS \$7.500 para el vaso individual de 500 ml, establecido en función de los costos de producción y el posicionamiento deseado del producto. Además, se ofrecen precios especiales para eventos y pedidos al por mayor, con el fin de incentivar volúmenes mayores de compra. La estrategia busca mantener una relación calidad-precio equilibrada, logrando que el producto sea percibido como “accesible pero premium”.

Canales de Venta

Canales directos

El eje principal será un local físico ubicado en la zona del Abasto, un área caracterizada por una alta circulación de residentes y trabajadores, lo que garantiza un flujo constante de potenciales clientes. A esto se sumarán puestos móviles tales como food trucks o stands, que facilitarán la participación en ferias gastronómicas, eventos culturales y espacios abiertos.

Canales digitales

Instagram funcionará como la principal plataforma de comunicación y venta, permitiendo recibir pedidos mediante mensajes directos y difundir contenido visual atractivo que refuerce la identidad de la marca. De forma complementaria, WhatsApp Business será utilizado como canal de atención personalizada, ofreciendo catálogo actualizado, gestión de reservas y respuestas rápidas.

Promoción y publicidad

La estrategia de promoción se apoya fuertemente en el uso de redes sociales y acciones de marketing experiencial. Instagram y TikTok son los principales canales de difusión, donde se compartirá contenido visual dinámico como recetas, testimonios de clientes y reels cortos que conecten emocionalmente con los públicos objetivo. Estas plataformas también permitirán la ejecución de sorteos, la oferta de combos especiales y la realización de colaboraciones con influencers venezolanos y creadores gastronómicos, ampliando el alcance orgánico de la marca.

En paralelo, se implementó publicidad directa mediante flyers distribuidos en ferias y en barrios con alta presencia de ciudadanos venezolanos, como Palermo y Microcentro. Finalmente, las degustaciones gratuitas en ferias y la participación en eventos multiculturales promueven el enfoque experiencial del emprendimiento, permitiendo que el público conozca el producto y se vincule con su identidad cultural.

El plan de producción

Ciclos de Producción:

La producción de chicha criolla se lleva a cabo de manera completamente artesanal y mediante un esquema de elaboración por lotes, lo que permite garantizar la frescura, la homogeneidad y el control de calidad en cada preparación.

El proceso inicia con la preparación de los ingredientes, etapa en la cual se seleccionan y miden cuidadosamente los insumos principales: arroz, leche, azúcar, canela, vainilla y leche condensada. La

exactitud en las cantidades y la calidad de las materias primas resultan determinantes para obtener un producto consistente y auténtico.

Posteriormente, se realiza la cocción del arroz, que debe alcanzar una textura adecuada para facilitar la integración con el resto de los ingredientes. Una vez cocido, se procede a la etapa de mezclado y licuado, donde el arroz se combina con la leche y los demás componentes para obtener la textura cremosa que caracteriza a la chicha venezolana.

Luego se lleva a cabo un enfriamiento rápido, fundamental para asegurar la inocuidad del producto y mantener intacta la cadena de frío. Este paso previene el crecimiento microbiano y contribuye a preservar el sabor y la frescura.

Finalmente, el producto es trasladado a un área de almacenamiento en refrigeración, donde permanecerá hasta su traslado al local.

Localización Geográfica, Distribución y Logística:

La preparación del producto es en la residencia de uno de los asociados y la luego este será vendido en un local comercial ubicado en la zona de abasto.

Edificios:

Inicialmente, la producción se realiza en un espacio de cocina adaptado. A medida que el negocio crezca, se podría considerar la adquisición o alquiler de un espacio dedicado a la producción que cumpla con todas las normativas y permita escalar las operaciones. El producto final se sirve en el local comercial.

Equipamiento:

El equipo esencial para la operación incluye una licuadora industrial, ollas y utensilios de cocina destinados a la cocción del arroz y a las tareas generales de preparación; equipos de refrigeración como heladeras, freezers y unidades portátiles y, finalmente, materiales de envasado tales como vasos, tapas y etiquetas, indispensables para la presentación y distribución del producto.

El plan financiero

“VeneChicha” estima vender aproximadamente 40 vasos diarios a un precio de 7.500 pesos con unos costos operativos de aproximadamente 80 millones de pesos para el primer año, Se puede estimar una ganancia neta de 18 millones de pesos.

La compañía estima seguir penetrando el mercado con su producto de buena calidad, por ende espera un aumento de 20% en las unidades vendida para el segundo año de operaciones. Se es modesto para los

años posteriores y se espera un aplanado de la curva sino se introducen nuevos productos o se amplía el público objetivo.

El punto de equilibrio para el primer año ronda en las 10320 unidades vendidas, lo que sería 70% del total de las ventas estimadas.

Oferta a inversores

Financiación Buscada

Se requiere una inversión inicial de \$72.780.000 ARS, destinada a habilitaciones, equipamiento, insumos iniciales, packaging, marketing y publicidad.

Oferta a los Inversores

Se propone un esquema de inversión con retorno proporcional a la participación en el capital inicial.

Capitalización

La empresa nace como una unidad de negocio unipersonal con la posibilidad de ampliarse a una SRL. El inversor participará como socio capitalista, con derecho a utilidades proporcionales y opción de reinversión.

Aplicación de Fondos

Concepto	Monto (ARS)
Licencias y habilitaciones	1.000.000
Utensilios y ollas	450.000
Licuada industrial	850.000
Packaging inicial	500.000
Insumos (1er año)	69.780.000
Publicidad y RRSS (lanzamiento)	200.000
Total	72.780.000

Tabla 2. Proyección de gastos para el primer año.

Retorno para los Inversores

Rentabilidad estimada del primer año: 18 millones netos con ventas promedio de 40 vasos diarios a \$7.500. Retorno estimado sobre la inversión (ROI): > 100% anual, con recuperación en menos de 12 meses si se mantiene la proyección de ventas y márgenes actuales.

El análisis financiero confirma la rentabilidad del proyecto, con un VAN positivo de \$12,4 millones y una TIR del 38 %, superiores al costo de capital estimado. El punto de equilibrio se alcanza con un volumen de ventas moderado (≈ 10.320 unidades anuales), lo cual demuestra que el negocio puede

sostenerse operativamente con niveles razonables de demanda.

Los riesgos

Tipo de Riesgo	Detalle
Entorno	Inflación, restricciones sanitarias, cambios en políticas de importación.
Proyecto	Desconocimiento del producto por parte del público argentino, perecibilidad, necesidad de cadena de frío.
Operacionales	Variabilidad en costos de insumos, limitación de capacidad productiva.

Tabla 3. Riesgos identificados para el emprendimiento “VeneChicha”

Análisis Cualitativo-Cuantitativo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel
Suba de precios en leche/arroz	Alta	Medio	Alto
Poca aceptación del público local	Media	Alto	Alto
Fallas en cadena de frío	Media	Alto	Alto
Aparición de imitadores	Media	Medio	Medio
Incumplimiento regulatorio	Baja	Muy alto	Medio

Tabla 4. Matriz de Probabilidad e Impacto de riesgos de “VeneChicha”

Acciones de Mitigación

La gestión operativa del emprendimiento requiere asegurar la estabilidad de la cadena de frío mediante inversiones en equipos de refrigeración eficientes y la implementación de controles diarios que garanticen el cumplimiento de las condiciones de inocuidad. Asimismo, frente a la volatilidad en el precio de las materias primas, resulta esencial establecer acuerdos comerciales con proveedores mayoristas que permitan fijar precios más estables y asegurar un abastecimiento continuo de los insumos clave para la producción de la chicha.

Por otro lado, la consolidación del producto en el mercado requiere acciones orientadas a la educación del consumidor, utilizando degustaciones, promociones y estrategias de marketing narrativo que refuercen la identidad cultural de la bebida y faciliten su adopción por parte del público local. Finalmente, la correcta adecuación a las normativas vigentes implica trabajar con asesoría contable y bromatológica especializada, asegurando el cumplimiento de los requisitos impositivos, sanitarios y de habilitación comercial para operar sin riesgos legales.

Cronograma

Plan de Acción – Lanzamiento y Primer Año

Mes	Actividad	Responsable
1	Búsqueda de local, tramitación de habilitaciones, compra de equipos	Alexis Moreno
2	Diseño de marca, compra de packaging, campañas iniciales en redes	Alexis Moreno
3	Pruebas de producción, control de calidad, alianza con ferias	Alexis Moreno
4	Lanzamiento de ventas, apertura del local, participación en eventos	Alexis Moreno
5-7	Evaluación de resultados, ajustes en operaciones	Alexis Moreno
7-12	Escalamiento gradual: contrataciones, delivery, optimización financiera	Alexis Moreno / Asesores

Tabla 5. Cronograma de lanzamiento de “VeneChicha” para el primer año.

5. CONCLUSIONES

El presente Trabajo Final Integrador permitió analizar y responder de manera integral a la pregunta central de investigación: ¿Cómo responder a la falta de propuestas gastronómicas venezolanas en Buenos Aires a través de un modelo de negocio que sea culturalmente auténtico, económicamente viable y capaz de atraer tanto a la comunidad migrante como al público local?

A partir del análisis realizado, se concluye que el emprendimiento “VeneChicha” constituye una solución efectiva, pertinente y sostenible frente al vacío identificado en la oferta gastronómica porteña. La propuesta demuestra que es posible integrar tradición cultural, viabilidad económica y atractivo comercial dentro de un modelo de negocio simple, flexible y orientado a la experiencia del consumidor.

En primer lugar, “VeneChicha” responde a la falta de opciones gastronómicas venezolanas mediante una propuesta de valor auténtica, basada en la elaboración artesanal de la chicha venezolana y en la preservación de elementos simbólicos que fortalecen la identidad cultural de la comunidad migrante. Este enfoque permite recuperar y visibilizar tradiciones culinarias relegadas, generando un espacio de encuentro cultural y emocional.

En segundo lugar, desde el punto de vista económico, el proyecto demuestra viabilidad financiera sólida. Los resultados del análisis del período completo evidencian un VAN positivo y una TIR superior al costo de capital, lo que confirma que la recuperación de la inversión es alcanzable en un horizonte razonable y que el negocio genera rendimientos sostenidos.

Finalmente, este trabajo demuestra que la falta de propuestas gastronómicas venezolanas en Buenos Aires no solo constituye un problema de oferta, sino también una oportunidad de vinculación cultural y desarrollo económico.

En síntesis, se concluye que la implementación del modelo de negocio propuesto constituye una respuesta eficaz, culturalmente significativa y financieramente sólida al problema planteado, validando la factibilidad del proyecto y su potencial de expansión futura dentro del mercado gastronómico de Buenos Aires.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrivalca Canelón, S. (2023). El Food Design como método para la práctica de la Gastro-diplomacia Social. Reflexión a partir del caso de la diáspora venezolana y la arepa. *Revista Latinoamericana de Food Design*.
- Appadurai, A. (1986). *La vida social de las cosas: Perspectiva cultural de las mercancías*. Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1988). *La distinción: Criterio y bases sociales del gusto*. (Taurus, Ed.) Madrid, España.
- Devoto Ratto, R. (s.f.). Análisis de la Competencia con énfasis en el Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter. *Apunte Docente*. Obtenido de https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apuntedocenteanalisisdelacompetenciaenbaseamodelodelasfue_.pdf
- Dirección Nacional de Población. (2023). *Estudio sobre migración venezolana reciente en Argentina. Ministerio del Interior*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/12/estudio_venezuela_202312.pdf
- Dirección Nacional de Población. (2025). *RENAPER*. Obtenido de Estadísticas de personas extranjeras con DNI en Argentina: https://estadisticas.renaper.gob.ar/app_extranjeros/
- Guerrero Alonso, C. A., & Moreno Herrera, A. M. (2024). Construcción de la identidad migrante desde la diáspora venezolana en Hispanoamérica: Una aproximación cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología Nueva Época*, 248-257. Obtenido de <https://revistacneipne.org/index.php/cneip/article/view/220>
- INDEC. (2025). *Informe de avance del nivel de actividad: Cuarto trimestre de 2024*, Informes técnicos, Vol. 9, n.º 62.
- López Blanco, S. (Mayo de 2025). *Qué es el Business Model Canvas con ejemplos reales*. Obtenido de IEBS Biztech School: <https://www.iebschool.com/hub/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Mar Ríos, M., Cabral Pino, T., & Villalba Chamorro, A. (2024). Comportamiento del consumidor millennials de productos y servicios gastronómicos en la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6815-6833. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14099
- Montaraz, J. (s.f.). *¿Qué es el VAN y la TIR? Diferencias y usos de estos indicadores financieros*. Obtenido de Grupo Bárymont: https://www.barymont.com/blog/glosario/que-es-el-van-y-el-tir-diferencias-y-usos?utm_source=chatgpt.com
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2024). *Mujeres refugiadas y migrantes de Venezuela en Argentina: Desafíos y oportunidades para la integración socioeconómica*. Buenos Aires:

Organización Internacional del Trabajo (OIT). Obtenido de <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-11/Informe%20general%20ARG.pdf>

Organización Internacional para las Migraciones. (28 de 03 de 2025). *Respuesta a la situación de los migrantes y refugiados venezolanos*. Obtenido de Organización Internacional para las Migraciones: <https://www.iom.int/es/respuesta-la-situacion-de-los-migrantes-y-refugiados-venezolanos>

Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Redacción Clarín. (2025). “Nostalgia culinaria”: por qué los platos tradicionales argentinos vuelven a ser tendencia en restaurantes y redes sociales. *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/informacion-general/nostalgia-culinaria-platos-tradicionales-argentinos-vuelven-tendencia-restaurantes-redes-sociales_0_Hg49Xwifnt.html

Tobón, G. E. (2024). El consumo como estrategia de aculturación y adaptación del inmigrante venezolano en Medellín, Colombia. *Clío América*, 157 – 169. Obtenido de <https://orcid.org/0009-0001-1992-6319>