



UNIVERSIDAD  
FASTA

Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario

**Carrera: Licenciatura en Marketing**

**Producción y venta de cerveza artesanal “KIRA”**

**Desarrollo de negocio**

Autor: Daniela Alejandra Kletzel

Profesor: Samir Augusto FERNÁNDEZ HACHIM

Año: 2022

## ÍNDICE

1.INTRODUCCION .....	3
2. EMPRESA .....	3
2.1 Historia de la organización y sus miembros .....	3
2.2 Estructura y empleados .....	5
3. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING .....	6
3.1 Objetivo general .....	6
3.2 Objetivos Específicos .....	6
4. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL .....	8
4.1 Macro Entorno .....	9
4.2 Micro Entorno .....	14
4.3 F.o.d.a .....	22
5. MARKETING ESTRATEGICO.....	23
5.1 MERCADO META .....	23
5.2 POSICIONAMIENTO.....	24
6. MARKETING OPERATIVO.....	26
6.1 PRODUCTO .....	26
6.2 PRECIOS .....	29
7. PLAN OPERATIVO .....	39
8. CONCLUSIONES .....	40
9. BIBLIOGRAFIA .....	41

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto consiste en la fabricación y comercialización de cerveza artesanal, en primera instancia en la localidad de Santa Rosa (La Pampa) y alrededores; con fines de expandirse más allá de las localidades aledañas en una segunda instancia.

Dicho proyecto será llevado adelante por los tres hermanos: Manuel, Daniela, y Eugenio Pellegrini, con el objetivo de aprovechar la oportunidad comercial que se presenta y a su vez conciliar la relación familiar con la pasión de los tres por la cerveza artesanal y todo el proceso que la concierne.

El mercado está ubicado en centro de la provincia de La Pampa, más precisamente en el departamento Capital y los pueblos/ciudades cercanas a la localidad de Santa Rosa, en la cual se llevará a cabo la producción. En la zona, comprendida en 50 kilómetros a la redonda, residen unos 150 mil habitantes aproximadamente.

En cuanto a lo comercial, este emprendimiento busca ganar un lugar en la región en el aspecto de crear momentos amenos compartidos entre amigos, disfrutando de un producto de calidad y por sobre todo que cuenta con un carácter local.

Se presenta una interesante oportunidad de mercado en este sentido, ya que las cervezas artesanales están experimentando un gran crecimiento a nivel nacional y a su vez, en la zona en la cual se está desarrollando este emprendimiento todavía no hay ningún productor establecido por lo cual sería una novedad dicho producto.

## **2. LA EMPRESA**

### **2.1 Historia de la organización y sus miembros**

El presente emprendimiento nace a partir del interés de parte de tres hermanos por crear un negocio familiar que nos permita desplegar nuestras diferentes habilidades y aprovechar el estrecho vínculo afectivo y amistoso que nos une con la pasión que sentimos por la cerveza artesanal, lo cual comenzó como un hobby al que decidimos profesionalizar para transformarlo en un emprendimiento.

Cabe mencionar que los tres poseemos diferentes habilidades y hemos trabajado en relación de dependencia en tareas diferentes, lo cual es un aspecto importante a la hora de pensar este emprendimiento ya que nos permitirá dividir tareas de una mejor forma y

sacando el máximo provecho de lo que cada uno sabe hacer mejor, fundamentalmente en todas las tareas que están detrás de la producción de la cerveza como lo son la planeación de la comercialización de los productos, el aprovechamiento de los recursos y la forma en que se van a adquirir los insumos, los aspectos legales y contables de la empresa.

En relación a lo que es el proceso productivo de los productos, nos capacitaron en diferentes ciudades de Argentina, con profesionales del rubro e intentando obtener un pantallazo general acompañado de una especialización por parte de cada uno en los puntos principales del proceso, para de esta forma, poder abarcar éste de una manera más profesional obteniendo una mayor calidad en el producto final.

A continuación, un breve resumen de cada uno de los integrantes y de las habilidades de los mismos que pueden ayudar a que el emprendimiento prospere:

#### *Manuel Pellegrini*

- Fecha de Nacimiento: 24/06/1993
- Teléfono: (03462) 15634017
- Licenciatura en Comercialización.
- Cuenta con conocimiento en comercialización de productos y campañas digitales.
- Titulado como Bartender y también trabajo como tal.
- Capacitado sobre elaboración de Cerveza Artesanal.

#### *Daniela Pellegrini*

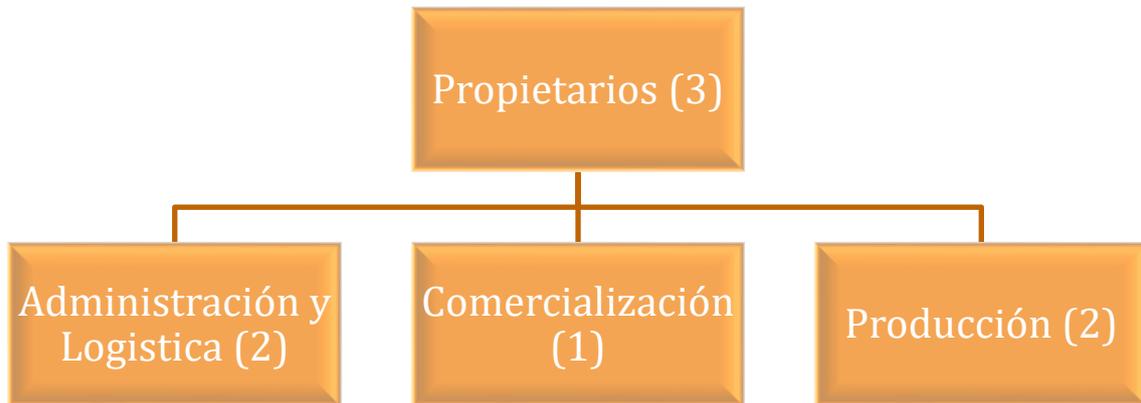
- Fecha de Nacimiento: 06/03/1988
- Teléfono: (0341) 153584898
- Actualmente trabaja en DP Combustibles, Santa Rosa, como encargado de la administración y finanzas de la empresa.
- Cuenta con experiencia en administración de personal y facturación.
- Capacitada sobre elaboración de Cerveza Artesanal

#### *Eugenio Pellegrini*

- Fecha de Nacimiento: 15/03/1985
- Teléfono: (0341) 153029792
- Actualmente trabaja en Banco Supervielle en la venta de seguros.
- Cuenta con experiencia en ventas y administración.
- Capacitado sobre elaboración de Cerveza Artesanal.

## 2.2 Estructura y empleados

### Organigrama



### Organización del trabajo

El emprendimiento va a ser puesto en marcha de la forma mencionada en el organigrama, teniendo en cuenta que las tareas de

**Administración y logística:** van a ser llevadas adelante por 2 de los integrantes, Daniela y Eugenio que poseen mayor experiencia en dicho sector, como se puede mencionar en el resumen de los integrantes.

**Comercialización:** será llevada a cabo por Manuel que posee basto conocimiento en comercialización y campañas de productos.

**Producción** demandará de al menos dos de ellos quienes según dispongan de sus tiempos para el desarrollo la capacitación es uno de los aspectos fundamentales y diferenciadores del resto, por lo cual le dimos una gran importancia desde el comienzo.

La política productiva está sustentada en este organigrama, ya que el plan de acción con el que cuentan (fuerte inversión en capacidad productiva) está desarrollado de esta forma por el hecho de que solamente cuentan con 3 días por semana para producir, por lo

cual es importante administrarlos de forma correcta para durante lo que resta de la semana trabajar en los otros aspectos concernientes al proyecto.

## **Capacitación**

La capacitación es uno de los pilares de la organización, para lo cual cuentan con un plan de acción en el que cada miembro asistirá al menos a 3 capacitaciones anuales en diferentes áreas.

Los objetivos detrás de esta política son: generar un atributo diferenciador con respecto a las demás cervecerías y contar con los conocimientos necesarios para que en el momento que consideremos preciso tomar personal esto no sea una barrera para el crecimiento teniendo en cuenta que en la localidad donde se fabrica el mercado laboral con conocimientos del rubro es muy escaso.

## **3. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING**

### **3.1 Objetivo general**

***“Diseñar un plan de marketing, para incrementar la producción de cerveza artesanal Kira para el año 2021 en un 5% en toda La Pampa”.***

El objetivo del presente trabajo es en primera instancia evaluar la viabilidad comercial del emprendimiento de producción y venta de cerveza artesanal “KIRA” a través del desglose y análisis de las diferentes áreas que van a formar parte del mismo y analizar cómo las variables externas pueden influir en su funcionamiento para luego en una segunda instancia desarrollar planes de acción acordes a lo observado.

### **3.2 Objetivos específicos**

Producción:

**Objetivos:**

En un período de 5 años, ampliar la capacidad productiva inicial de 12.000 litros a 48.000 litros anuales.

Lograr aumentar la eficiencia del área de producción mediante el mayor aprovechamiento posible de los recursos. Aumentar para el año 2021 un 5% que implicaría una producción de 12600 litros en el primer año.

***Plan de acción para lograr los objetivos:***

Para poder aumentar la capacidad productiva de la forma esperada, vamos a crear un fondo de reservas con las utilidades obtenidas que se utilizarán en los años 2 y 4 para la compra de maquinaria que permita ampliar la capacidad de producción en los valores esperados para dichos años.

Este fondo, también será utilizado para realizar las mejoras que se consideren pertinentes a la hora de alcanzar procesos más eficientes y amenos para el trabajador.

Administración:

*Objetivos:*

Poder acompañar el crecimiento esperado en ventas y producción sin que el sector administrativo sea una traba. Es decir, poseer sólidas bases sobre las cuales crezca el emprendimiento y de cada nuevo paso hacia el crecimiento.

Encontrar un orden y un equilibrio entre el stock y el tiempo en que los insumos estarán guardados.

Lograr el costo más bajo posible manteniendo la calidad del producto y los insumos que se utilizan en el mismo.

*Plan de acción para lograr los objetivos:*

Armado de un sistema administrativo que prevea el crecimiento y sienta las bases para poder llevar adelante el mismo sin trabas legales ni de organización.

Creación de un sistema de stock que nos permitirá el continuo abastecimiento al sector productivo y establecer un equilibrio entre la calidad del producto (ya que, al tratarse de un producto artesanal, buscaremos utilizar insumos frescos y sin largos periodo de guarda) y el precio que hay que pagar por los mismos.

Esto lo llevaremos adelante mediante el establecimiento de relaciones con fabricantes directos de insumos para eliminar costos de intermediarios. Este plan, está relacionado con

el punto anterior que habla de un sistema de stock en el cual haya un equilibrio entre calidad y cantidad.

### Comercialización

#### *Objetivos:*

Posicionarse como la cerveza artesanal número uno en el sector geográfico al cual apuntamos (150 km a la redonda de Santa Rosa) en un período de 5 años y en relación al volumen de ventas.

En el lapso de 5 años, alcanzar un nivel de venta de 48.000 litros anuales.

Brindar una imagen de autenticidad y calidad en nuestros productos y principalmente en nuestra marca, con un fuerte arraigo en lo local. Además, lograr construir la percepción de que nuestros productos sean los perfectos acompañantes del público objetivo en sus encuentros con sus vínculos más cercanos.

Tener presencia en los principales puntos de la región a través de la venta de nuestra cerveza en los principales locales comerciales logrando un importante nivel de venta fijo que nos permita sostener la estructura y proyectar el crecimiento en todas las áreas mencionadas.

#### *Plan de acción para lograr los objetivos:*

Buscaremos alcanzar el objetivo número 1 y 3 a través del desarrollo de los principales canales digitales de comunicación junto a una fuerte presencia en los eventos regionales de mayor importancia que nos permita establecer vínculos estrechos con los clientes y conocer la opinión de los mismos acerca de nuestro andar como empresa.

Consideramos que los objetivos 2 y 4 están estrechamente relacionados ya que nuestro plan para alcanzar el nivel de ventas esperado tiene su base en el desarrollo de relaciones duraderas con los locales comerciales que van a ser nuestras bocas de expendio (supermercados, bares y vinerías) que nos permitan crecer progresivamente y con un nivel de venta mensual fijo que a su vez de lugar a sostener una estructura comercial acorde a esto.

#### **4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

En base el diagnóstico realizado consideramos de vital importancia lo que la tendencia de la cerveza artesanal está produciendo en las costumbres de los consumidores. El presente de este mercado muestra a un consumidor que está interesado en conocer nuevos sabores, descubrir nuevas cervezas y, además, conocer acerca de las mismas. Este hecho muestra un cambio rotundo en lo que sucedía en el pasado, en el cual la consideración del producto rozaba a lo genérico, cambiando solamente la marca de la empresa que vendía al producto. En la actualidad, nos encontramos con consumidores que ya no aceptan que sea solo cerveza y van en busca de un producto ampliado, como lo es la cerveza artesanal, que les permita encontrar sus necesidades satisfechas de una forma más personalizada.

Todo esto da como resultado nuevas costumbres de consumo, las cuales parecen haber llegado para quedarse y no ser simplemente una tendencia que una vez terminada vuelva a lo que anteriormente sucedía.

Se presenta una interesante oportunidad de mercado en este sentido ya que las cervezas artesanales están experimentando un gran crecimiento a nivel nacional y a su vez , en la zona en la cual se está desarrollando este emprendimiento todavía no hay ningún productor establecido por lo cual sería una novedad dicho producto; una novedad que demostró su potencial en gran parte del territorio Argentino especialmente en Rosario, como así lo reflejan los datos arrojados por la página [www.cervecerosrosarinos.com](http://www.cervecerosrosarinos.com) de la cual obtuvimos los siguientes datos

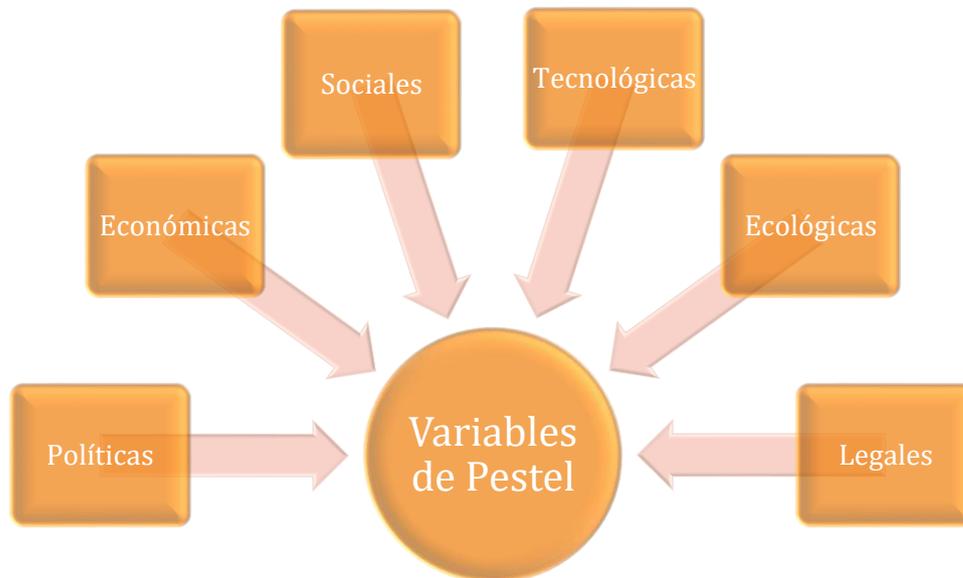
*Durante 2018 abrieron 22 bares de cerveza artesanal en Rosario, un promedio de 2 bares por mes. Se venden más de 300ml mensuales de la bebida en las ciudades.*

*Aun cuando la industria micro cervecera en la argentina crece de manera exponencial, el segmento de producción es pequeño comparado a la industrial. La comparación realizada desde el 2000 hasta este año deja en evidencia este concepto, pero la producción artesanal solo alcanza el 0,5 % quedando muy lejos de lo que hoy produce Argentina en concepto de cerveza.*

Estos datos permiten evidenciar que la oportunidad está latente, y el espacio que la misma genero puede ser aprovechado.

##### **4.1 Macro entorno. Análisis de Pestel**

## Variables



Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones,

Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirlo agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y en el primer semestre de 2020 alcanzó al 40,9% de la población, con un índice del 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 56,3%.

Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de

transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

Luego de dos años de recesión y fuertes debilidades económicas, el impacto de la COVID-19 ha sido significativo en Argentina. Durante el segundo trimestre de 2020 el país sufrió una caída trimestral del PBI del 1.2%, la mayor retracción de su historia.

Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno ha implementado un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras dura el aislamiento social. El paquete tiene un alto costo fiscal, y se espera que lleve el déficit fiscal en 2020 a más de 10% del PBI (el mayor en más de tres décadas).

La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado desde comienzos de año, es superior al 40%, a pesar de la existencia de controles de precios.

El Gobierno ha logrado concluir el proceso de restructuración de su deuda en moneda extranjera (tanto local como externa), despejando significativamente el perfil de vencimientos para los próximos ocho años. A su vez, las autoridades han comenzado formalmente a conversar con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa para los próximos 3 años

Podemos concluir que nos encontramos frente a un contexto político difícil, la idea es salir adelante ante cambio de este tipo

## ASPECTOS ECONÓMICOS

El Banco Mundial es un socio estratégico de largo plazo de Argentina. El Marco de Alianza con Argentina del Grupo Banco Mundial 2019-2022 busca contribuir a reducir la pobreza a través de promover un crecimiento sostenible e inclusivo.

Las principales áreas de trabajo son:

### **1. Apoyar la generación de fuentes de financiamiento privado de largo plazo**

El Grupo Banco Mundial acompaña la consolidación fiscal y el fortalecimiento de las instituciones de mercado (como los marcos de competencia, comercio e inversión), el crecimiento impulsado por la productividad y el aumento de las exportaciones. El desarrollo de un mercado de capitales local naciente y la movilización de financiamiento para

inversiones claves son también prioridades estratégicas, junto al fortalecimiento del sistema de seguridad social.

## **2. Mejorar la administración del sector público y la prestación de servicios**

La eficiencia de la administración pública es otro de los ejes de acción. Se trabaja en fortalecer la coordinación interjurisdiccional con el fin de mejorar la provisión de servicios básicos (como agua y saneamiento) Asimismo, se acompaña al sector de educación, con el foco en mejorar los resultados de aprendizaje en la educación secundaria y el desarrollo de capacidades orientadas al mercado laboral. En salud, se continúa la implementación del sistema de cobertura universal en las provincias.

## **3. Reducir los impactos del cambio climático**

Se apoya la transición a una economía baja en carbono, al aumentar la generación de electricidad a partir de fuentes renovables y promover la adopción de prácticas agrícolas climáticamente inteligentes. A nivel urbano, se busca aumentar la resiliencia de las ciudades con la incorporación de autobuses eléctricos.

## **ASPECTOS SOCIOCULTURALES**

Las crisis recurrentes en la Argentina nos demuestran que nos cuesta entender cómo funciona el mundo a nivel económico. El mundo continuamente crea oportunidades, y una tras otra las desaprovechamos, porque aplicamos las mismas recetas viejas que no funcionan, y volvemos a chocar el autito de la calesita.

Antes de la pandemia, la cuarta revolución industrial venía desarrollándose con gran aceleración. La sinergia de tecnologías digitales impregna cada rincón de las industrias y de los servicios, abriendo nuevas oportunidades. Sin lugar a dudas, que el Covid-19 generó un freno al desarrollo, pero ha sido temporal y abrió nuevas oportunidades a partir de nuevos cambios en los hábitos de consumo, diríamos que podemos sinergia ambos fenómenos. Sumado a ello, ya venía ganando energía el otro concepto que nos abre más ventanas de oportunidad: "la economía circular".

## **ASPECTOS TECNOLOGICOS**

El consumidor busca ingredientes **alternativos naturales** y alimentos **menos procesados**. Alternativas a los colorantes artificiales, conservantes y edulcorantes son una realidad en busca de etiquetas limpias

En la selección de ingredientes alternativos a los sintéticos, es necesario considerar la plasticidad del producto y la interacción entre los diversos ingredientes en la matriz. Se evitan aquellos ingredientes modificados genéticamente dada la baja aceptación del consumidor y las limitaciones legales.

En cuanto a la demanda de **alimentos menos procesados**, con el fin de preservar las calidades organolépticas, se buscan tratamientos menos invasivos, como las altas presiones. Los **conservantes naturales** deben preservar el producto evitando contaminaciones microbiológicas y el deterioro organoléptico al tiempo que garanticen la vida útil del producto.

#### Ingredientes naturales

Desarrollo de productos con ingredientes naturales con las mismas características que las versiones elaboradas con ingredientes sintéticos.

#### Preferencias del consumidor

Dar respuesta a la demanda del consumidor en cada sector desarrollando productos adaptados a sus necesidades

#### Etiqueta limpia

Asesoramiento en la obtención de cleanlabel sin detrimento de las propiedades organolépticas y seguridad del producto.

#### Alternativas naturales en conservación de producto

Búsqueda de alternativas naturales o menos invasivas en la conservación del producto que garanticen su estabilidad y la vida útil estimada.

### ASPECTOS LEGALES

En cuanto a lo legal, este emprendimiento va a ser desarrollado en primera instancia bajo la forma legal de monotributo de uno de los socios, hasta que la ley de Sociedad por Acciones Simplificada entre en vigencia y cuente con normas claras de funcionamiento.

En relación a las legislaciones sanitarias, ya cuenta con la habilitación necesaria para poder ejercer la comercialización de los productos a nivel local y zonal, mientras que se está tramitando la habilitación necesaria a nivel provincial para poder ampliar el territorio de venta. Dichas habilitaciones constan de una exhaustiva revisión por parte del sector de Bromatología.

A nivel comercial, contamos con el apoyo y asesoramiento de la comuna local para todos aquellos trámites necesarios referentes a las habilitaciones comerciales mencionadas anteriormente.

## ASPECTOS ECOLÓGICOS

En la actualidad, el negocio no presenta grandes trabas externas en lo referente a aspectos ambientales o políticas de este tipo. Si se tiene una gran consideración de la preservación del medio ambiente con el cual interactúa y estamos en constante investigación sobre mejoras para el proceso productivo que permitan llevar adelante políticas de trabajo amigables con el mismo.

En la actualidad, ya realizamos mejoras en dos etapas de la producción las cuales permiten el reutilizamiento de los desechos que generan la malta y la optimización del uso del agua en el lavado de equipos y en la etapa de enfriamiento. Estas mejoras fueron:

Asociación con ganaderos locales los cuales reutilizan el “bagazo” (desechos producto del uso de la malta) para la alimentación del ganado.

Sistema de enfriamiento que permite reutilizar el agua del “enfriado” durante un período de dos meses lo cual optimiza en gran medida el uso de ese recurso no renovable.

Por otro lado, uno de los aspectos ambientales claves a considerar es la cosecha del lúpulo y la cebada, los cuales en su mayor proporción lo compramos a productores nacionales, es un aspecto a tener en cuenta a la hora de trabajar con políticas de stock.

## 4.2 Micro entorno

### **Análisis de Mercado de Clientes**

#### **Investigación de campo**

En esta fase del trabajo de observación que se aplicaron la recolección de datos.

#### **Baremación**

De los datos obtenidos se realizó el registro en una hoja de cálculo de Microsoft Excel.

Elaboración de la propuesta.

*El presente estudio se realizó para obtener la información necesaria, para los posibles consumidores de Cerveza Artesanal*

## MÉTODO:

El método que se empleó para esta investigación es síntesis de observación.

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	OBJETIVO DEL INSTRUMENTO
observación	Diario de campo	Internet

Identificación de la población

Sexo: El target está comprendido tanto por sexo femenino como masculino.

Rango etario: de 20 a 35 años.

Nivel Socioeconómico: Clase media - media/alta.

Geográficas: Residentes en un rango de 50 kilómetros a la redonda de la localidad de Santa Rosa, La Pampa, en una primera instancia, territorio en el cual habitan aproximadamente 104.000 personas.

### CÁLCULO de la muestra

Población finita

$N =$  Población

$e =$  error de estimación (muestra) (estándar)

$K =$  nivel de confianza

$p =$  probabilidad de compra

$q =$  probabilidad de no compra

$N =$  población 51600 mujeres y hombres.

$e =$  error de estimación (muestra) (estándar) 5%

$K =$  nivel de confianza de 95 equivalente

$p =$  probabilidad de compra 64%

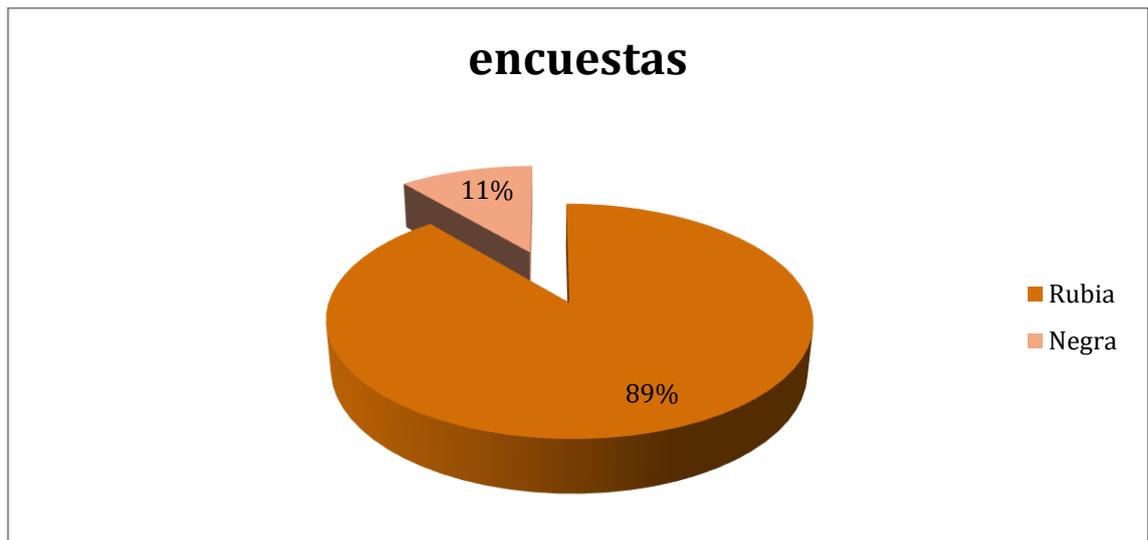
q= probabilidad de no 36%

n= 500 observación.

---

**¿Consumes algún tipo de cerveza rubia o negra?**

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
Rubia	445	89%
Negra	55	11%
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>100,00%</b>

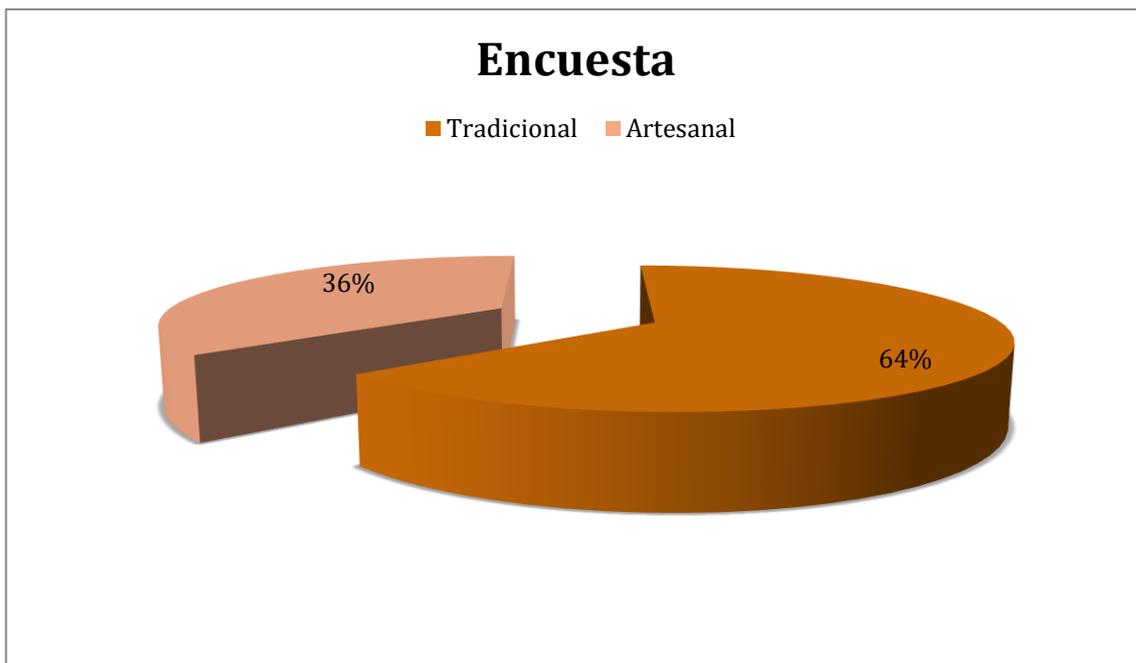


**¿Qué cerveza prefiere artesanal o tradicional?**

---

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
Artesanal	320	64%
Tradicional	180	36%
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>100,00%</b>

---

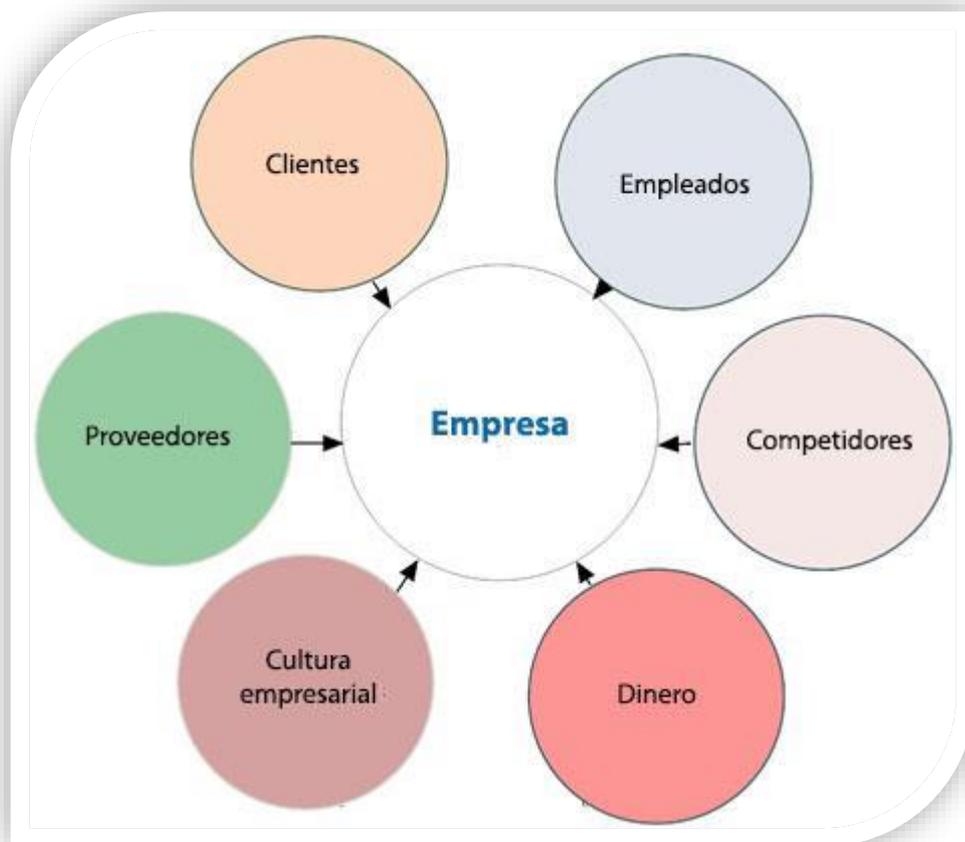


#### CONCLUSIÓN

De acuerdo a la información recabada mediante la aplicación del estudio podemos constatar que un 64 % de la población encuestada está dispuesto consumir cerveza artesanal y un 89% de la población de la zona que nos ocupa consume cerveza, con estos resultados tenemos la esperanza de que nuestro emprendimiento logre su objetivo de incrementar las ventas año a año en un 5%.

Fuentes de información: Internet, Facebook, Twiter, Instagram.

Teniendo en cuenta que el micro entorno consiste en:



Si bien la reactivación económica post pandemia de COVID-19 ya está en marcha en gran parte del mundo, para la mayoría de las industrias nada volverá a ser igual. Los cambios en la producción, en la venta y el consumo están a la vista; cambios que en otro contexto podrían haberse dado en años se precipitaron de un momento a otro. Los negocios que han sido “rápidos de reflejos” y tomaron decisiones vitales a tiempo son los que hoy continúan en pie. En este contexto, el Marketing para el sector gastronómico cobra mucha relevancia.

Esta industria experimenta cambios drásticos y limitaciones producto de su actividad. El desafío es reactivar un sector que sin dudas tendrá que rever sus prácticas cotidianas para ofrecer una experiencia satisfactoria al cliente “post COVID-19”. Y para dar a conocer esos cambios y nuevas disposiciones de una forma cercana y amigable, la comunicación con sus clientes y prospectos es más fundamental que nunca.

Hablaremos de la importancia de implementar estrategias de Marketing para el sector gastronómico enfocadas en lo digital. Propondremos 5 ideas para implementar en el canal más económico: el Email Marketing.

Mantener o reactivar el negocio con una estrategia de Marketing para el sector gastronómico es posible

La industria gastronómica (bares, cafeterías, restaurantes a la carta y de comidas rápidas) se han visto fuertemente afectadas en sus ventas producto de la pandemia de coronavirus. Desde que ésta comenzó están trabajando a medias, con locales cerrados al público y bajo la modalidad de takeaway (retiro en el punto de venta para consumir en casa). Según los propietarios, ésta representa un ínfimo porcentaje de sus ventas, a la vez que ha sido la única vía posible para continuar trabajando durante estas semanas. Incluso, muchos de negocios de esta industria se vieron forzados a cambiar de actividad para sobrevivir; por ejemplo, un restaurante de carnes que se transformó en carnicería. En España, si bien el sector ha retomado sus actividades en gran parte del país, solo pueden ocuparse el 40% de las mesas disponibles.

Cada vez se escucha con más fuerza el concepto de “nueva normalidad” producto del coronavirus. Se trata de los hábitos o disposiciones que de ahora en más debemos tomar para evitar los contagios masivos. La “nueva normalidad” implica cambios en la vida personal y laboral, en el transporte público y también en la forma en que compramos y vendemos. Es hacer las cosas distinto a como veníamos haciéndolas hasta ahora, y esto incluye también a las estrategias de captación y venta que implementamos en nuestros negocios.

### **Análisis de la competencia (Directa, indirecta y oculta)**

- Directa: En el territorio mencionado al cual se buscará abordar en la primera instancia, solamente hay 2 cervecerías artesanales, las cuales compran su cerveza a un productor de Buenos Aires y a otros los cuales no se encuentran radicados en la zona. En este aspecto y teniendo en cuenta el incipiente crecimiento de Santa Rosa y la zona, se encuentra una gran oportunidad la cual viene acompañada del normal retraso de la tendencia nacional que hoy en día son las cervecerías artesanales.

En las demás localidades dentro del territorio en cuestión, no existe competencia directa en cuanto a venta de cervezas artesanales o productores de cerveza artesanal.

- Indirecta: Los principales competidores indirectos son las cervezas industriales en sus diferentes variedades y calidades. Esta será la competencia más importante y una de las principales barreras a superar, no solo en forma de competencia sino también en lo que representa a nivel costumbres y consumo, ya que por tratarse de

las cervezas industriales y de un mercado dentro del cual aún los competidores directos son casi inexistentes, nos encontramos frente a una situación de prueba por parte de los clientes de la cerveza artesanal. No debemos dejar de resaltar las diferencias de producción y calidad con la cerveza industrial, lo cual hacen que esta sea una competencia indirecta y no directa, ya que en caso de querer competir con este en precio y cantidad el fracaso sería una cuestión lógica.

- Ocultas: Este tipo de competencia puede aparecer con el surgimiento o re surgimiento de bebidas que promuevan la calidad y el aspecto social similar al que genera la cerveza. Un ejemplo de esto puede ser el Fernet Branca, el cual claramente promueve valores similares a lo de la cerveza y en Argentina es una bebida con gran injerencia social.

### Análisis del sector

A la hora de analizar el sector, debemos tener en cuenta la afluencia hacia las grandes ciudades como Capital federal, y también hacia otras más pequeñas como lo es Trenque Lauquen por parte de los jóvenes del territorio elegido como meta, con el fin de llevar adelante una carrera universitaria y en busca de trabajo, lo cual produce dos aspectos a tener en cuenta:

- Esta particularidad lleva a contar con un mercado con una inevitable mayor presencia en los días del fin de semana (viernes, sábado y domingo), aspecto clave a tener en cuenta a la hora de lanzar acciones promocionales y/o comunicacionales, además de considerar el nivel de consumo.
- Por otro lado, esto será un beneficio en cierta forma ya que lleva a que nuestro segmento meta esté más cerca en lo que resta de la semana de las diferentes cervecerías artesanales que se encuentran en dichas ciudades y tengan la posibilidad de conocer este nuevo producto no solo en sus localidades de origen sino también en las ciudades en las cuales llevan adelante sus labores, lo que permite una introducción del mismo con mayor facilidad y ayuda a que no sea un producto completamente nuevo.

## Contexto local y global

**El contexto dentro del cual se desarrollará el emprendimiento tiene las siguientes características:**

A pesar de que el sector gastronómico este atravesando una época difícil, en la cual muchos restaurantes y bares están cesando sus actividades comerciales, el rubro de las cervezas artesanales está experimentando una curva de crecimiento opuesta a lo mencionado anteriormente. Esto se debe a la incorporación de esta nueva modalidad de consumo de cerveza acompañada de la ampliación paulatina del conocimiento acerca del producto y la incorporación de nuevos sabores por fuera de la cerveza industrial.

En la actualidad, nos encontramos en un período de contracción del gasto en general y de las cervezas industriales en particular. Esto se ve reflejado los datos, como por ejemplo el consumo per cápita de cerveza industrial; Dicho consumo ha sufrido en 2016 el nivel más bajo de la última década con unos 41 litros anuales por persona, mientras que la cerveza está experimentando un crecimiento anual estimado de un 30%, lo cual ha permitido que este alcance el 2% de la producción total de cerveza. Este 2% es un indicador importante por dos motivos: Primero, refleja el gran crecimiento de la producción artesanal ya que esta hace solo unos años era de apenas el 4%; y segundo, da lugar a vislumbrar un potencial de mercado ampliamente mayor si se cruzan estos datos con los de los países más avanzados, como por ejemplo Estados Unidos, donde el porcentaje de mercado en manos de las cervecerías artesanales se encuentra en un 15%.

Los productores de cerveza artesanal en Argentina cuentan con el apoyo explícito del gobierno actual por medio de políticas que fomentan la producción de la misma y el mejor aprovechamiento de los recursos.

El número de cervecerías que están abriendo en algunas de las plazas más grandes del país parece superar la demanda que hay en la actualidad, lo cual deja entrever que, a pesar del crecimiento previsto del sector, para poder sobrevivir en el mismo se deberá contar con planes de acción acordes a la situación y una fuerte estructura comercial que permita competir en el mercado y no morir prematuramente.

### 4.3 Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA es una herramienta que nos permite analizar la situación tanto interna como externa de la empresa, para de esta forma canalizar lo que se está haciendo dentro de la empresa con lo que ocurre en el exterior de la misma. Además, esta herramienta nos permitirá tener una perspectiva de cómo se encuentra la organización en comparación con la competencia.

Una vez realizado dicho análisis, se deberán entrelazar los datos internos (Fortalezas y Debilidades) con los datos externos (Oportunidades y Amenazas) para de esta forma poder desarrollar estrategias que nos permitan maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. Debemos hacer foco en que las Fortalezas y Oportunidades son aspectos internos, controlables, ya que los mismos están determinados por el comportamiento de la empresa y no por el mercado, como si sucede con las Oportunidades y las Amenazas.

### **Fortalezas**

- Contamos con la utilización de insumos de mayor calidad y fresca, generando un mayor sabor en nuestras cervezas.
- Cercanía con el cliente y la elección de un servicio personalizado al mismo como principal atributo diferenciador.
- Gran organización interna por parte de los miembros del emprendimiento.
- Relaciones comerciales ya establecidas con los principales establecimientos comerciales dentro del territorio objetivo.
- Planeación y capacitación previa al lanzamiento del emprendimiento.
- Estructura dinámica y flexible.
- Claridad en los objetivos y en el fin del emprendimiento.

### **Oportunidades**

- Identificamos un nicho de mercado con gran potencial y que todavía no está siendo explotado en la zona geográfica que buscará este proyecto establecerse.
- Rubro en continua expansión a lo largo del país.
- Eventos regionales de gran concurrencia en los que hasta el momento no hay una gran cantidad de competidores directos participando de los mismos.
- Previsión de la capacidad económica de los habitantes de Argentina.
- Tendencia al aumento del consumo de productos naturales y/o artesanales.

- El mercado de las cervezas artesanales se encuentra constantemente en búsqueda de la innovación en la producción de nuevos sabores.

### **Debilidades**

- Marca nueva que no está posicionada ni tiene presencia de marca.
- Capacidad productiva inicial baja la cual acota el mercado en el corto plazo.
- Dificultad en la cantidad de horas de trabajo por parte de los miembros en una primera instancia - acotando los días de producción a 3 por semana -.
- Falta de capacitación para la producción en mayor escala.
- Poca experiencia en el rubro.
- Nivel de ventas inestable.

### **Amenazas**

- Aumento y aparición de nuevos competidores.
- Ingreso de competidores indirectos fuertes como las cervecerías industriales
- Factores externos naturales que imposibiliten o perjudiquen la producción.
- Imposibilidad de compra de los insumos importados necesarios para los estilos que vamos a comercializar.

## **5. MARKETING ESTRATEGICO**

### **5.1 Mercado meta:**

Análisis del mercado

El producto está dirigido a un target clase media-media/alta, de entre 20 y 35 años, residentes en un rango de 150km de la Ciudad de Santa Rosa.

En dicho mercado existe poca competencia en cuanto a cervecerías artesanales y/o productores. Contexto nacional de continuo crecimiento de la cerveza artesanal.

El hecho de que la producción artesanal apunte al segmento Premium y de mayor poder adquisitivo, denota la factibilidad comercial que esto genera para los productores, lo cual se debe interpretar de una forma holística y no dejar de lado en ningún momento las

preferencias de los clientes como nombré anteriormente, junto a la personificación de los productos.

## **5.2 Posicionamiento**

A la hora de desarrollar una estrategia de posicionamiento, elegimos desarrollar el mismo a través de la elección de la estrategia de “Concentración de diferenciación” de la matriz desarrollada por Michael Porter con el nombre de “Estrategias genéricas”. Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. México: EditorialCecsa

Estas estrategias basan su fundamento en la necesidad de la elección de una estrategia sustentable y el desarrollo de planes de acción que permitan mediante dicha estrategia generar una ventaja competitiva para la empresa en relación a los demás participantes del mercado.

### **MATRIZ:**

		Costo más bajo	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
	Objetivo estrecho	3A. Concentración de costos	3B. Concentración de diferenciación

Consideran que la estrategia de concentración de diferenciación es la que más se adapta a los recursos y que nos podrán generar una mayor ventaja competitiva que sea sostenible a lo largo del tiempo. Esto se debe a que, por la capacidad con la que cuenta la empresa si quisiéramos perseguir una estrategia que tenga su principal ventaja en el bajo coste, en el momento que queramos competir con empresas más grandes y establecidas, las cuales cuentan con mayores recursos tanto económico como comerciales, la derrota

para nuestro emprendimiento estaría asegurada. Por lo tanto, consideramos conveniente aprovechar esa fortaleza que es ser una empresa pequeña que puede tener más en cuenta las preferencias del nicho de mercado escogido para de esta forma lograr un buen posicionamiento que permita vender el producto a un precio mayor y aprovechar la capacidad productiva con la que contamos al máximo.

La estrategia de diferenciación busca obtener ventajas ante la competencia, su objetivo es conseguir que la empresa tenga prestigio y que sus productos sean más atractivos y con cierta independencia del precio. Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva. México: Editorial Cecsca.

### **Elementos de posicionamiento**

Logo: aquí, imágenes donde queremos dejar en la mente de nuestros clientes la sensación de la manera más simple de reconocernos a través de este logo.



### Merchandising



Agendas con nuestro logo para anotar lo que te hace FELIZ.



Promociones en redes.

***Nuestro Slogan: “El SABOR Y LA FRESCURA DEL MOMENTO ES CON KIRA”***

***A través de nuestro Slogan queremos llegar a las de las personas y que nos caractericemos a través del sabor inigualable donde marcamos la diferencia.***

## **6. MARKETING OPERATIVO**

### **6.1 PRODUCTO**

El producto a desarrollar con el presente emprendimiento es la cerveza artesanal en sus diferentes matices.

La cerveza artesanal es un producto que trae aparejado consigo mucho más que una simple cerveza, esto se debe a que detrás de ella se puede ver las horas de trabajo y dedicación de quién las fabricó, además de un especial interés por brindar un producto con la mayor calidad de sabores posibles y permitirle disfrutar a quien la toma de una intensa variedad de sabores que difícilmente se encuentren en un producto industrial.

Está hecho solamente con insumos naturales, sin conservantes, lo cual permite disfrutar de una bebida completamente natural y con ingredientes frescos. Al ser elaborada de forma artesanal y en escalas menores a lo que sucede a nivel industrial, requiere de un gran nivel de detalle y pasión por parte de quienes están detrás de la misma.

Lo que busca este emprendimiento es poder combinar los beneficios de las partes del proceso que se puedan industrializar sin perder la esencia de lo artesanal, con el fin de alcanzar altos estándares de calidad y una gran estabilidad en los diferentes lotes producidos, lo cual estuvo respaldado desde sus comienzos con un gran período de prueba

y capacitaciones, acompañado de inversiones en todo aquello que pueda mejorar el proceso productivo y brindar una ventaja competitiva.

El emprendimiento comercializará en una primera instancia una cerveza rubia, fácil de beber y con gran sabor, para luego en el corto plazo sumar dos variedades más, las cuales constarán de una cerveza negra y una roja. Esto no fue decidido al azar, ya que se encuentra respaldado por una estrategia la cual buscará afianzar un producto clásico (Cerveza Rubia) pero a la vez innovador en la región (Cerveza Artesanal) y producir todas las mejoras que durante dicho transcurso se crean convenientes, para luego sumarle dos productos más con el respaldo de una cerveza establecida y con todas las mejoras que nos haya permitido agregarle el primer ingreso al mercado.

El tercer paso a llevar adelante será la creación de estilos de estación, que permitan aprovechar los recursos locales y de esta forma acentuar el sello local que buscará generar dicho proyecto y recalcar el espíritu de la cerveza artesanal en relación a la producción de los estilos sustentados por los recursos naturales que acompañan a dicho momento.

Será comercializada a través de botellas de 330 cc y /o choperas, según así lo amerite el cliente. Como lo muestra la imagen.



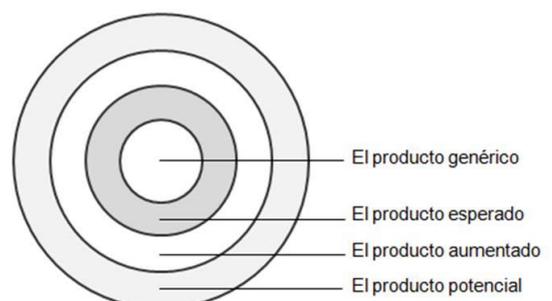
Imágenes de choperas



botellas 330cc

### **Niveles de producto (Theodore Levitt)**

Según la teoría establecida por Theodore Levitt (Armstrong, P. K. (2007). Marketing (Versión para Latinoamérica). México: Pearson Educación. El producto como conjunto y totalidad es una mezcla de cosas tangibles e intangibles, las cuales se relacionan entre sí para formar una “cosa física” sumada a todas



sus posibles aplicaciones y los beneficios que se derivan de ambas.

El *producto genérico* es la cosa sustantiva, el requisito mínimo e indispensable, que en el caso de KIRA es el sabor innovador único e inigualable, sin conservantes artificiales.

El *producto esperado* representa las expectativas mínimas del cliente. En nuestro caso cubrir y saciar esa sensación de calor agobiante a través de una cerveza artesanal “Kira “bien helada

El *producto aumentado* surge de la necesidad de diferenciación competitiva a través de ofrecer al mercado más de lo que espera recibir. En el caso de KIRA buscamos garantizarles a nuestros clientes un producto de excelencia.

A través del nivel de satisfacción nuestro Marca “Kira “marcara la diferencia, cuando más clientes satisfechos tengamos más probabilidades que nos recomienden tenemos; lo detallamos en la pág. 39.

El *producto potencial* consiste en “todo” aquello que puede ser imaginado por la empresa como factible de ser realizado a los efectos de conseguir y mantener clientes.

La cerveza artesanal Kira se elabora a partir de ingredientes totalmente naturales, que no llevan aditivos artificiales ni conservantes, simplemente agua, levadura, maltas y lúpulos. La cerveza siempre se ha fabricado a partir de malta de cebada, un material de alta calidad Para abaratar costos, los grandes productores industriales usan otros aditivos como el arroz, el maíz o el mijo, elementos menos costosos, pero que producen una cerveza de calidad muy inferior. Por lo tanto, en la etiqueta de las cervezas artesanas no encontraremos nunca ni conservantes ni antioxidantes añadidos artificialmente. Se lo damos a conocer a nuestro cliente a través de nuestras Etiquetas en el producto terminado como así también en el logo, redes, Instagram, quedara en la mente de nuestros clientes que somos artesanales.



Logo

## **6.2 PRECIOS**

### ***Políticas de Precios***



**Penetración:** En este caso se establece un precio bajo para aumentar las ventas y cuota de mercado. En nuestro caso no utilizaremos esta estrategia ya que buscamos un precio medio donde se destaque  $PRECIO = CALIDAD$

**Diferenciado:** Se pondrá al nivel más alto posible que los consumidores más interesados estarán dispuestos a pagar por adquirirlo. Para Kira no será esta opción en primera instancia.

**Competencia:** Se establece el precio en comparación con los competidores. En realidad, una empresa tiene tres opciones en este caso: menor precio que la competencia, el mismo precio o poner un precio más alto que la competencia, en conclusión, a la hora de elegir una política de precios, priorizamos la percepción que tendrá el cliente por intermedio del precio y de la relación del mismo con la calidad del producto, para lo cual determinamos establecernos en un precio medio dentro del rubro.

### **Plan de comunicación**

*Los objetivos de nuestro plan deberán ser SMART* elegimos esta medición en el presente plan de comunicación por lo que se detalla a continuación:

**Específico:** nuestro objetivo será claro y sobre todo nos focalizaremos en llegar a nuestros clientes a través de redes sociales ya que se trata de una generación que canaliza la mayoría de sus consumos por influencia de las redes.

Medible: mediremos a través de la cantidad de seguidores para ello implementaremos concursos para incentivar a nuestros seguidores compartan nuestra publicación y con ello sumar más seguidores, para llegar a ser tendencia.

Alcanzables: objetivos cortos y precisos para que podamos medirlos y que sean alcanzables para aumentar nuestras ventas en el corto plazo. Nos propondremos incrementar los seguidores cada mes en un 5%.

Relevante: la medición será de acuerdo y estará en línea con el objetivo principal del negocio, incrementar las ventas en el primer año en un 5%

Tiempo Limitado: nuestros mensajes en redes serán cortos y se podrán visualizar en nuestrashistorias por ejemplo descuentos para días exclusivos aquí dejamos imagen.



### **Nuestro mensaje será claro y preciso**

Si en nuestro plan no somos capaces de explicar brevemente a nuestro público el objetivo de nuestro mensaje, nuestra estrategia no tendrá sentido.

Por ello utilizaremos en el segmento que nos ocupa las redes sociales Facebook, Instagram imágenes que denoten claridad y que llegue al público al cual apuntamos.

Aquí dejamos imágenes que utilizaremos para atraer la atención de nuestros consumidores.



En el presente proyecto llegaremos a Bares y Comunidad en general asistiendo a eventos locales y exposiciones rurales donde se podrán degustar nuestras cervezas combinada de promos puntuales para cada día, de esta forma nuestra marca se ira posicionando en la mente de los consumidores.

Aquí dejamos algunas imágenes.



Carrito cervecero para eventos y degustación con promos para que el público en general conozca nuestros productos.



Imagen de eventos regionales

### **Estrategia de distribución**

EL producto va a ser distribuido tanto de forma directa (Botellas ámbar de 660cc. y 330cc., eventos propios o en asociación con terceros) como de forma indirecta (venta de barriles para bares, alquiler de choperas al público general y eventos de terceros).

La estrategia de distribución que elegimos para estos es la distribución selectiva. La misma consta de hacer llegar el producto a los clientes solamente por un número selecto de puntos de ventas, los cuales deberán contar con ciertas características que permitan la adecuada conservación del producto. Estos puntos de ventas serán:

- Bares.
- Supermercados.
- Vinerías y tiendas de delicatessen.
- Venta directa desde la fábrica.

Para la distribución de los productos contamos con un rodado que permitirá el traslado de los mismos. Esto es un aspecto a tener en cuenta, ya que los principales puntos de ventas se encuentran en las ciudades aledañas a Santa Rosa.

Durante la primera etapa, el producto será vendido en Santa Rosa, Toay, Gral. Acha Trenque Lauquen. Estos lugares fueron estratégicamente elegidos por su proximidad y análisis de los potenciales clientes que en ellos se encuentran.

Otro aspecto que analizamos y mediante el cual llegamos a una conclusión es la forma en la que se va a vender el producto en estas localidades. La venta de cerveza tirada por intermedio de bares solo se hará en Santa Rosa y en los eventos en los que participemos, esto se debe a que los demás lugares no contamos con el caudal diario de clientes necesarios para que el servicio de chopera pueda ser usado y mantenido

correctamente. En las demás localidades se venderá en botella, con el plan de en una segunda instancia proveer heladeras mostrador en concesión a los clientes que superen un cierto tope de venta mensual.

Estos productos serán comercializados de 4 formas diferentes:

*Eventos propios o en asociación con comercios locales:* Esta línea está pensada como una de las principales formas de venta a desarrollar en la primera fase, ya que es algo que permitirá comenzar a entablar una relación directa con los clientes mientras que se da a conocer la marca. Con el servicio a cargo de los miembros del proyecto, no se correrán riesgos de desperdicio del producto y a su vez se tendrá un mayor control sobre los aspectos para que éste se entregue de la forma correcta y con la temperatura adecuada. En dichos eventos, la cerveza será tirada mediante el sistema de chop y entregada en vasos de 500 cc.o 250 cc. , a elección del cliente. Esta modalidad en particular nos resulta muy interesante ya que nos permitirá crear alianzas estratégicas con eventos habituales de gran concurrencia y también con locales comerciales que ya cuentan con un público establecido.

*Alquiler de choperas al público general:* vamos a hacer un fuerte hincapié en esta forma de comercializar durante la primera instancia, ya que permite desarrollar un mayor número de relaciones directas, las cuales serán referencias para un futuro cercano y demanda que no requiere la presencia del equipo de trabajo al prestar el servicio.



Choperas

*Venta de barriles para bares:* Consiste en la venta de barriles con la opción del servicio de chopera para aquellos locales que lo soliciten. Es una forma de mantener relaciones diarias con bares a los cuales se les brinda una chopera en concesión. A través de este producto se buscará contar con un ingreso fijo al emprendimiento que permita paralelamente invertir en el desarrollo de otros productos.

*Botellas ámbar de 660 cc.y 330 cc.:* Esta modalidad va a ser comercializada de forma directa con los consumidores y a través de locales comerciales, tanto bares como mercados normales, lo cual permitirá tener un flujo habitual de clientes con la posibilidad de que estos

se tomen su tiempo necesario para probar el producto y puedan volver a comprarlo en caso de producir una reacción satisfactoria en los mismos. La primera fase nos permitirá venderlo de manera personal y de esta forma crear una relación más estrecha con los consumidores, ya que en esta primera instancia las ventas no serán demasiado grandes.

Cabe mencionar que la cerveza será producida con la mayor cantidad de insumos regionales en la medida que sea posible, buscando la mayor calidad de los mismos y a su vez fomentar el desarrollo de asociaciones estratégicas con una red de productores locales, lo cual va de la mano con los valores que cuenta el emprendimiento.



Barriles



Botellas Ámbar 660 cc



## **Proceso Productivo**

- *Localización, infraestructura e instalaciones*

Este proceso es llevado adelante en un inmueble que fue acondicionado especialmente para este fin, el cual consta de una sala de cocción, una de fermentado/madurado, un depósito para los insumos y un baño. Además, cuentan con una pick up para el traslado de la mercadería y en un futuro de los productos que se van a vender.

Por otro lado, en dicho inmueble tiene acceso a gas natural, agua potable y electricidad.

- *Proceso productivo*

El proceso de fabricación consta de 7 etapas:

- 1) **Molienda del grano:** El proceso comienza con la molienda del grano de malta (los cuales generalmente son de cebada, cereales, trigo) lo cual se hace para poder extraer la mayor cantidad de sus componentes en la etapa siguiente y a su vez para que dichos granos actúen como “filtros naturales”.
  
- 2) **Macerado:** Consiste en mezclar la malta molida con una determinada cantidad de agua a una temperatura determinada para que se disuelvan en ella los almidones y demás componentes solubles de la malta. Suele durar entre 60' y 90'. El líquido resultante de este pasará a llamarse “mosto”.
  - a. **Recirculado:** Una vez terminado el macerado, se recircula el mosto para armar una cama filtrante y obtener un mosto más claro y limpio.
  - b. **Lavado de grano:** A medida que el mosto va pasando a la olla de hervido, procedemos a “lavar el grano” para extraer todo el azúcar restante de los granos que han sido macerado.
  
- 3) **Hervido:** La etapa de hervido consta de entre 1 hora y 1 hora y media, en la misma se adicionará el lúpulo, lo cual dará el amargor, sabor y aroma a nuestra cerveza dependiendo en qué momento de hervido se adicione y qué tipo de lúpulo se elija. También se pueden adicionar especias y otros aditivos naturales o clarificantes. Es una etapa de vital importancia ya que esterilizará el mosto.

4) Enfriado: Una vez terminado el hervido, se lleva adelante lo que se llama “enfriado”, que nos permitirá que el mosto no se contamine y crear un ambiente propicio para el trabajo de las levaduras. Esto consiste en bajar la temperatura del mosto a 20° lo más rápido posible, en no más de 30 minutos. Actualmente este proceso lo hacemos con un enfriador contracorriente, el cual trabaja con agua fría pasando por alrededor del caño de cobre por el que pasa el mosto.

a. Oxigenado del mosto: Consiste en inyectar oxígeno estéril (para que no afecte negativamente a la fermentación del mosto) así se brindan las condiciones adecuadas para el posterior trabajo de las levaduras. En nuestro caso, lo hacemos a través de un oxigenado de mosto.

b. Agregado de Levadura: En parte del proceso se hidrata la levadura y se la agrega al mosto ya enfriado y oxigenado, para que esta se multiplique antes de empezar su proceso de metabolización de los azúcares.

5) Fermentación: Este es el paso más importante del proceso de elaboración de la cerveza. En esta etapa, la levadura introducida anteriormente consume los azúcares y otros productos contenidos en el mosto y produce alcohol y CO<sub>2</sub>. La duración de la fermentación va desde 4 a 7 días para las levaduras ALE y hasta 11 días en el caso de las levaduras LAGER.

6) Maduración: Consiste en dejar madurar la cerveza a una temperatura inferior a la que ha sido fermentada durante 1 semana mínimo, utilizando fermentadores cónicos, con el propósito de lograr una decantación de los residuos que aún permanezcan en la cerveza y de esta forma alcanzar una mayor claridad en la cerveza final. Cabe destacar que todo proceso de los que llevamos adelante para clarificar nuestra cerveza es a través de insumos naturales.

7) Embotellado/Embarrilado y Carbonatación: En el caso de embotellar la cerveza se opta por una carbonatación natural, la cual consta de agregar azúcar de maíz a la cerveza que hemos producido para que reactive las levaduras y se forme la espuma junto con el CO<sub>2</sub> que en esta etapa no se dejará salir; en caso de usar el método de carbonatación natural se deberá dejar a la cerveza por al menos otras 2 semanas en condiciones ideales

(temperatura, luz) para que se produzca la segunda fermentación que es la que le dará el gas y la espuma. Otra opción es el embotellado y carbonatación artificial, con el cual una vez que ha sido realizado, la cerveza ya se encuentra lista para su consumo.

Para llevar adelante todo este proceso se necesita de al menos 2 personas y unas 6 horas de trabajo aproximadamente, el cual nos da un resultado de 50 Litros de cerveza; Se puede minimizar el trabajo a 9 o 10 horas realizando dos cocciones seguidas dentro del mismo día, reduce el trabajo ya que se requiere menos lavado y a su vez se aprovechan los tiempos en los que se debe dejar trabajar al producto sin interferencia de la mano de obra (estos son los tiempos de macerado y hervido) y obteniendo como resultado 100 Litros finales de cerveza.

Además, para llevar adelante todo este proceso cuentan con:

- ❖ Moladora de granos.
- ❖ 2 ollas de 50 Litros y una de 70 Litros, todas ellas de acero inoxidable con sus respectivos termómetros y quemadores de 12000 kcal para cada una.
- ❖ Un enfriador contracorriente.
- ❖ 4 fermentadores/maduradores de 132 litros, 3 fermentadores/maduradores de 60 Litros.
- ❖ 2 barriles de 200 Litros los cuales son usados para aprovechar el agua utilizada en el enfriado del mosto y de esta forma no desperdiciar agua cada vez que elaboramos cerveza.
- ❖ Pala de acero inoxidable, refractómetro, PH metro digital, termómetro, probeta, densímetro; todo esto usado para las diferentes mediciones que son necesarias durante el proceso.
- ❖ Balanza electrónica.
- ❖ 3 bombas eléctricas.
- ❖ Bomba oxigenadora con piedra difusora y filtro esterilizador de aire.
- ❖ Una cámara frigorífica con su respectiva pre-cámara, la cual es utilizada para fermentar/madurar nuestra cerveza.
- ❖ Filtro para líquidos.
- ❖ 10 barriles de acero inoxidable con capacidad de 50 Litros.
- ❖ Tubo de oxígeno con manómetro y regulador de CO2.
- ❖ Chopera Eléctrica.

- *Capacidad instalada:*

La capacidad máxima anual proyectada junto a la producción esperada en un período de 5 años, son las siguientes:

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Capacidad anual máxima</b>	12.000	30.000	30.000	48.000	48.000
<b>Producción anual proyectada</b>	8.000	15.000	20.000	25.000	30.000

Como adición a esta proyección, vale la pena señalar que el aumento de la capacidad productiva no está estimada al azar, dichos aumentos se deben a una política por parte de los miembros del emprendimiento de reinvertir constantemente lo generado por las ventas en vistas de mejorar y optimizar el proceso productivo, los tiempos de producción junto a la calidad de dichas producciones y el producto final.

Además, esto se sustenta en la estrategia elegida, la cual se basa en contar con una gran capacidad productiva con el fin de no dedicar la mayor parte del tiempo a la producción sino hacer hincapié en aspectos tales como la comercialización, el uso eficiente de los recursos, un buen manejo del stock, administración de las cuentas, trato con proveedores y/o distribuidores y todo lo que está detrás del proceso de fabricación en sí.

- *Insumos y materias primas*

A lo largo del año previo al lanzamiento del producto al mercado, estuvimos trabajando en el estudio de los proveedores y los posibles problemas que puedan surgir durante el día a día del emprendimiento. Para lo cual se preparamos un plan de producción y aprovisionamiento, adecuando un lugar físico para tener la cantidad necesaria de stock.

Estos insumos, van a ser provistos en su mayoría por fabricantes directos de los mismos, como por ejemplo la maltería Maltear con la cual ya establecimos una relación, y los mismos van a ser comprados a nivel mayorista, pero con la cantidad mínima establecida para sostener dicho precio mayorista, con el fin de abaratar los costos del producto final y además no contar con un excesivo stock, con el objetivo de usar productos con el mayor nivel de frescura. Este sistema va a estar respaldado por un punto de pedido, a fin de no llegar a la situación de no contar con insumos para fabricar la producción necesaria.



## Nuestra Imagen

## PLAN OPERATIVO

### Indicador de seguimiento

Indicador NPS

Índice de satisfacción de los clientes con la marca

Una buena forma de calcular este índice es a través del NPS, Net Promoter Score, que es un método de investigación para saber cuánto tus clientes están satisfechos y son leales a tu marca. En el caso de las redes sociales, se puede crear una investigación con preguntas que lleven a descubrir si los esfuerzos orientados a quien ya tu cliente está funcionando.

Vamos a utilizar en primera instancia este tipo de medición que nos oriente a los resultados rápidamente y podamos marcar la diferencia ante nuestros competidores.

Lo vamos a llevar delante de la siguiente manera:

La primera parte de una encuesta NPS será una sola pregunta: ¿Qué probabilidad hay de que nos recomiende a un amigo ,que preferís artesanal o industrial , entre otras preguntas que nos ayudaran a saber el nivel de satisfacción con nuestro producto ? Los encuestados eligen una puntuación numérica entre 0 y 10 o entre sí o no . Cuanto más alta sea la puntuación, más probable es que lo recomienden; cuanto más baja sea la puntuación, menos probable es.

Y luego trabajar sobre esas encuestas para mejorar nuestra performance.

A través del nivel de satisfacción nuestra Marca "Kira "marcara la diferencia, cuando más clientes satisfechos tengamos más probabilidades que nos recomienden tenemos.

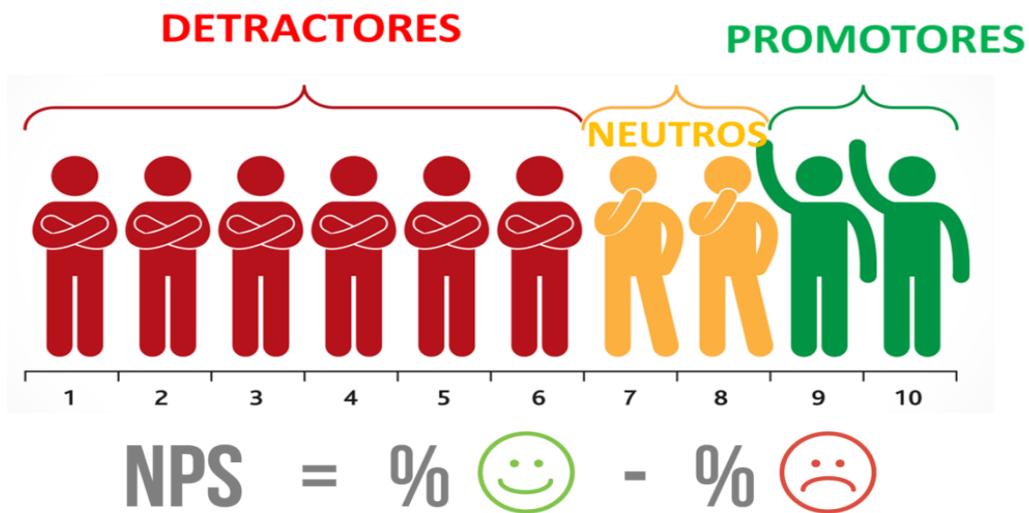


Imagen de Instagram, para visualizar el indicador.

## 7. CONCLUSIONES

El análisis minucioso e integral del emprendimiento permite vislumbrar que existe una gran oportunidad en el mercado seleccionado la cual puede ser aprovechada con las estrategias mencionadas en la presente tesis.

El estudio de factibilidad económica demuestra que el proyecto es atractivo a la hora de pensar invertir y de que este sobreviva en el mercado. Además, en consecuencia, al objetivo específico es válido acompañar el incremento de producción en el área específica que nos ocupa.

Cabe destacar que el proyecto fue analizado en un lapso de 5 años, pero detrás de esto hay una estrategia que supera ampliamente estos años y tiene como objetivo el crecimiento constante del emprendimiento.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Armstrong, P. K. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11° ed.). México: Pearson Education, Inc.

Armstrong, P. K. (2007). *Marketing (Versión para Latinoamérica)*. México: Pearson Educación.

Dei, D. (2006). *La tesis* (2° ed.). Argentina: Prometeo.

Fasio, A., & Pascual, L. y. (2002). *Introducción a la Metodología de Investigación aplicada al saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. y. (2010). *Metodología de la Investigación* (5° ed.). México: Mc Graw Hill Educación.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. México: EditorialCecsa.

Sabino, C. A. (1998). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos* (3° Reimpresión ed.). Buenos Aires: Lumen Humanitas.

Sabino, C. A. (1992). *El proceso de investigación*. Argentina: Panapo.

Scavone, G. M. (2006). *Cómo se escribe una tesis* (1° ed.). Argentina: Fedye.

### **Artículos web:**

Aizen, M. (29 de 01 de 2017). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera\\_0\\_r1eVsgkePx.html](https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html)

Banco Mundial <https://www.bancomundial.org/es/>

<https://www.infobae.com/opinion/2020/10/16/nuevas-perspectivas-para-innovar-en-un-mundo-turbulento/>

Clarín. (03 de 08 de 2017). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/sociedad/dia-cerveza-argentina-venden-600-millones-litros-ano\\_0\\_S16VGWWPb.html](https://www.clarin.com/sociedad/dia-cerveza-argentina-venden-600-millones-litros-ano_0_S16VGWWPb.html)

Cuculiansky, S. (02 de 07 de 2017). *La Nación*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/2038808-el-mundo-de-la-cerveza-artesanal>

Kantor, D. (20 de 08 de 2017). *Clarín*. Obtenido de Clarín: [https://www.clarin.com/economia/economia/franquicias-cervezas-artesanales-suman-locales-consumidores\\_0\\_SynKb6V\\_-.html](https://www.clarin.com/economia/economia/franquicias-cervezas-artesanales-suman-locales-consumidores_0_SynKb6V_-.html)

Soto, B. (2 de 10 de 2017). *Gestión.Org*. Obtenido de Gestión.Org: <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35858/la-competencia-en-la-empresa-directa-e-indirecta-perfecta-e-imperfecta/>

Telam. (10 de 22 de 2016). *Telam*. Obtenido de <http://www.telam.com.ar/notas/201610/167937-el-mercado-de-cervezas-artesanales-crece-un-40.html>

<https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-kpis-marketing-12-ejemplos>

<https://blog.fromdoppler.com/marketing-para-el-sector-gastronomico-covid/>

