

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado: Proyecto de Aplicación Profesional
Plan de Marketing estratégico, Consolidación de la empresa “Siete Lobos”

Irene Virginia Garay

Licenciatura en Comercialización, Universidad Empresarial Siglo 21

Año: 2018

Legajo: VMKT03419

Resumen

El presente trabajo Final de Grado, se pretende plantear y desarrollar el diagnóstico de la compañía Siete Lobos, con el fin de detectar su principal problema y poder darle curso a la resolución del mismo a través de un plan de Marketing acorde a los objetivos planteados.

Siete Lobos es una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal en la ciudad de Mar del Plata. Su principal debilidad se traduce en la falencia de un departamento de Marketing, encargado de posicionar la marca y así aumentar las ventas ciclo a ciclo.

El objetivo general que lleva adelante este proyecto es el de mejorar el posicionamiento de la marca, acompañando a esta acción la fidelización, y logrando nuevos a través de distintas estrategias de comunicación.

Para lograr dicho objetivo, se procede a realizar un análisis minucioso de la empresa, comenzando por conocer su historia desde el comienzo hasta la actualidad, su funcionamiento, e integrantes. Consiguente, se analiza el entorno en el cual se desarrolla dicha organización, y se realiza un análisis interno, con el fin de conocer en profundidad cada producto, sus atributos más relevantes, ciclo de vida. También las características de los consumidores meta y su comportamiento de consumo.

La metodología de investigación se plantea en dos etapas. En principio se realiza una investigación exploratorio, y luego una investigación descriptiva.

Las dos metodologías combinadas de la manera correcta, dan la posibilidad de comprender en profundidad el problema y darle curso a los planes de acción que resuelvan el mismo.

En una última instancia, se plantean las propuestas pertinentes para tratar los objetivos del proyecto, con el fin de generar una estrategia que genere el posicionamiento deseado y que sea rentable para la compañía, dando paso al crecimiento estipulado para el periodo propuesto, comprendido entre **Noviembre de 2018 hasta Diciembre del 2020.**

Palabras Claves:

Plan de Marketing

Cerveza Artesanal

Consumidor

Micro cervecería

Industria Cervecera

Abstract

The present Final Degree project, is intended to raise and develop the diagnosis of the company 7 wolves, in order to detect its main problem and be able to give course to the resolution of the same through a marketing plan according to the objectives set. Siete Lobos is a producer and marketer of craft beer in the city of Mar del Plata. Its main weakness is the failure of a marketing department, responsible for positioning the brand and thus increase sales cycle by cycle. The General objective that carries out this project is to improve the positioning of the brand, accompanying this action loyalty, and achieving new through different communication strategies. To achieve this goal, we proceed to make a thorough analysis of the company, starting with knowing its history from the beginning to the present, its operation, and members. Consequently, the environment in which the organization is developed is analyzed, and an internal analysis is carried out, in order to know in depth each product, its most relevant attributes, life cycle. Also the characteristics of the target consumers and their consumption behavior. The research methodology is presented in two stages. In principle an exploratory investigation is carried out, and then a descriptive investigation. The two methodologies combined in the right way, give the possibility to understand in depth the problem and give course to the action plans that resolve it. In a final instance, the relevant proposals are proposed to address the project's objectives, in order to generate a strategy that generates the desired positioning and that is profitable for the company, giving way to the stipulated growth for the proposed period, included between November from 2018 to December 2020.

Keywords: Marketing plan Craft Beer Consumer Micro brewery Brewing industry

Índice

Resumen.....	2
Abstract	4
Índice de tablas.....	9
Índice de figura	10
Capítulo I Introducción.....	12
Introducción	12
Justificación	14
Capitulo II Objetivos generales y específicos	17
Objetivo General.....	17
Objetivos específicos.....	17
Capitulo III Marco conceptual y marco teórico	19
Marco Conceptual.....	19
Marco Teórico.....	21
Capitulo IV Marco metodológico	48
Marco Metodológico:.....	48
Hipótesis.....	48
Fichas técnicas	50
Capítulo V Etapa diagnostica	53
Análisis de la situación externa.....	53
Conclusiones del macro entorno	67
Análisis del sector	69
Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	77
Matriz de posición competitiva	82
Análisis del mercado	83

Naturaleza del mercado (demanda)	83
Estructura del Mercado, Oferta	87
Análisis de la competencia	89
Conclusiones de Análisis del sector:	97
Conclusiones de análisis externo:	98
Análisis de la situación Interna	99
Reseña Histórica	99
Organigrama	101
Objetivos y Estrategias	102
Análisis de las 4P	102
Conclusión de estrategia de producto	107
Análisis de la estrategia de precios	107
Conclusión de la estrategia de precios:.....	110
Análisis de la estrategia de distribución.....	110
Conclusión de la estrategia de distribución.....	111
Análisis de la estrategia de comunicación.....	111
Conclusión de la estrategia de comunicación:	113
Análisis de la evolución de Ventas	113
Análisis de la cartera de clientes.....	115
Conclusión de Análisis interno.....	119
Capítulo VI Conclusiones diagnosticas	121
Diagnostico	121

FODA	122
Diagrama CAUSA – EFECTO	123
Conclusiones Diagnosticas.....	124
Capitulo VII Objetivos de la propuesta de aplicación profesional	127
Estrategias corporativas	127
Introducción y fundamentación de la propuesta:	127
Objetivos y estrategias corporativas.....	128
Capitulo VIII Aspectos específicos de la propuesta	131
Estrategias corporativas	131
Selección de estrategia corporativa	131
Objetivos de Marketing.....	132
Estrategias de Marketing.....	133
Estrategia de cartera:	133
Estrategia de segmentación	134
Estrategia de posicionamiento	135
Estrategias funcionales.....	136
Producto	136
Precio	137
Plaza	137
Promoción - comunicación	138
Cuadro estratégico.....	139
Programas	142
Programa Numero 1.....	142
Programa Numero 2.....	148

Programa Número 3.....	152
Programa Número 4.....	156
Programa Número 5.....	160
Programa Número 6.....	165
Presupuesto del proyecto	168
Diagrama de Gantt.....	169
Análisis financiero del proyecto	171
Análisis de escenarios	172
Escenario pesimista.....	172
Escenario Deseado	172
Escenario Optimista	172
Conclusiones del trabajo final	173
Recomendaciones	175
Capitulo IV Bibliografía.....	178
Bibliografías y fuentes	178
Bibliografía	178
Capitulo X Anexos	181

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Evolucion de la inflación</i>	58
Tabla 2 <i>Uso de redes sociales en Argentina</i>	65
Tabla 3 <i>Distribución de consumo de alcohol en Argentina</i>	72
Tabla 4 “ <i>Matriz de posición competitiva, Siete Lobos</i> ”	82
Tabla 5 “ <i>Comparativa de competidores</i> ”	92
Tabla 6 “ <i>Presencia en redes sociales en cervecerías</i> ”	93
Tabla 7 <i>Mapa de grupos estratégicos</i>	94
Tabla 8 "Presencia de canillas, en locales multi marca"	95
Tabla 9 "Penetración en el circuito cervecero"	95
Tabla 10 "Análisis de servicio post venta por competencia."	96
Tabla 11 Organigrama.....	101
Tabla 12 Oferta de productos	103
Tabla 13 FODAIlustración 14 "Promoción de precios"	109
Tabla 14 Notoriedad en redes sociales	112
Tabla 15 Evolución de ventas 2017	114
Tabla 16 “ <i>Presentación de clientes</i> ”	117
Tabla 17 FODA	122
Tabla 18 Diagrama Causa - EfectoTabla 19 FODA	122
Tabla 20 Diagrama Causa - Efecto	123
Ilustración 15 "Selección de estrategia de cartera"Tabla 21 Diagrama Causa - Efecto	123
Tabla 22 Cuadro estratégico	139
Tabla 23 Diagrama de gantt	169
Tabla 24 Planteamiento de escenarios	171
Tabla 25 Escenarios de proyecto	171

Índice de figura

Ilustración 1 “Fases del plan de Marketing” Fuente: Elaboración propia en base al libro (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)	24
Ilustración 2 “Análisis externo e interno”	25
Ilustración 3 “Cinco fuerzas de Porter”	26
Ilustración 4 "Estrategias Genéricas o competitivas"	32
Ilustración 5 "Matriz de crecimiento (Ansoff)"	33
Ilustración 6 "Base de segmentación de mercado"	34
Ilustración 7 "Formula ROI"	37
Ilustración 8 " <i>distribución de puntos de recarga</i> "	61
Ilustración 9 " <i>Distribución de empleos del sector</i> "	70
Ilustración 10 " <i>Cuadro, resumen 5 Fuerzas de Porter</i> "	81
Ilustración 11, Ciclo de <i>vida del producto</i>	89
Ilustración 12 " <i>Presentación de choperas</i> "	105
Ilustración 13 " <i>Presentación de barriles a bares</i> "	106
Ilustración 14 " <i>Promoción de precios</i> "	109
Tabla 13 FODAIlustración 14 " <i>Promoción de precios</i> "	109
Ilustración 15 "Selección de estrategia de cartera"Tabla 21 Diagrama Causa - Efecto	123
Ilustración 15 "Selección de estrategia de cartera"	134
Ilustración 15 "Selección de estrategia de cartera"	134



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Introducción



Capítulo I Introducción

Introducción

El siguiente trabajo final de graduación, tiene como finalidad realizar un plan de marketing estratégico, para la firma “Siete Lobos, cervecería Artesanal”, la cual busca lograr fidelización y posicionamiento en su público meta, y en consecuencia, aumentar el volumen de ventas, en el transcurso del próximo año.

El plan de Marketing Estratégico, será el encargado de darle a la empresa el marco de acción necesario para continuar con su crecimiento durante el periodo **Noviembre 2018 hasta Noviembre 2020.**

Siete lobos es una cervaria artesanal, fundada en la ciudad de Mar del Plata, se dedica a la producción y comercialización de distintos tipos de cerveza con procesos totalmente artesanales, dándole a cada uno de sus productos una distinción única.

Desde sus comienzos Siete lobos fue pivoteando su modelo de negocios, hasta lograr un modelo escalable.

Comenzaron comercializando a clientes finales, entre su círculo íntimo, rápidamente comenzaron a crecer. Pronto notaron que para optimizar la producción y comercialización podían alquilar choperas, de 10 y 20 litros, para finalmente negociar con bares y comenzar a vender a clientes intermedios quienes distribuyen el producto final en bares y recargas de botellones. Recientemente detectaron la oportunidad de establecer relaciones de comerciales con bares de la localidad de Buenos Aires, expandiéndose así geográficamente.

Desde su nacimiento hasta la actualidad, han crecido notoriamente, su demanda es constante, aunque con fluctuaciones estacionales. Sin embargo su problemática radica básicamente en la ausencia de planificación empresarial y comercial, desconocimiento

del proceso de compra de su público objetivo, falta de estrategias comerciales en relación a su modelo de negocio y la ausencia de un departamento de marketing y comunicación que se encargue de dar a conocer la marca, generar el posicionamiento y la distinción deseada por sus fundadores, quienes consideran que hacer cerveza, es un proceso científico, y degustarla es para los amantes de la misma. Es el fin del siguiente trabajo final de graduación logra resolver estos puntos con el objetivo de mejorar la posición comercial y así aumentar la facturación respecto de ciclos anteriores.

Para poder dar cumplimiento a los objetivos se trabajara fuertemente con conocer y resaltar los atributos relevantes de los productos con el fin de lograr fidelizar la marca a través de los mismos, trabajando así, con dos conceptos del marketing mix como son producto y plaza.

Durante el desarrollo de dicho proyecto, se realizara un análisis interno de la compañía y también externo, para lograr comprender el entorno donde está la misma.

Por último, este plan de Marketing Estratégico trabajara en la formulación de las propuestas necesarias para cumplir con el objetivo de consolidar y posicionar la marca en la ciudad de Mar de la plata, a fin de incrementar las relaciones comerciales con grandes clientes aumentando la producción, y en consecuencia las ventas.

Justificación

Para el siguiente TFG, se trabajara con la compañía Siete Lobos, quienes producen y venden cerveza artesanal, tanto a comercios como a consumidores finales.

La compañía se desarrolla en una ciudad donde el rubro se encuentra en auge, en uno de sus mejores momentos, la oferta es amplia pero en su mayoría no llega a cubrir la demanda local, demanda que muestra un crecimiento notorio en los meses estivales, dada su característica de localidad turística. Muchos proveedores abastecen ciudades cercanas, logrando un desarrollo de mercado que permite un crecimiento constante, y haciendo énfasis en lograr estabilizar la demanda natural del consumo del producto.

El mercado fue adaptándose a los comportamientos de los consumidores, que se encuentran en constante cambio, dados los nuevos hábitos de consumo que se generaron, cambiando las bebidas clásicas, como el vino, por un encuentro con amigos, con una cerveza artesanal como medio de disfrute y ocio. El avance en cuanto a la variedad de estilos que se producen y la manera en la que los consumidores eligen degustar los productos, es sumamente veloz.

Constantemente encontramos fusiones entre empresas locales de variados productos, para generar uno nuevo, es el claro ejemplo las cervecerías junto a fábricas de dulce de leche, lo que da por resultado un producto novedoso y con una alta demanda.

Factores claves a tener en cuenta al momento de realizar el TFG para Siete Lobos, son las barreras de entrada y salida del sector. Considerando que se promueve constantemente la producción “casera” es frecuente encontrar grupos de amigos que producen su propia cerveza, conocidos como *Homebrewers*, quienes tienen como objetivo compartir el conocimiento y producto con amigos, sin fines comerciales. Sin embargo, el nivel de producción y objetivos de Siete Lobos, no es similar a estos

grupos, dado que la producción es bajo normas de calidad y con fines comerciales. En cada receta hay un proceso de elaboración planificado con anterioridad.

Siete Lobos cuenta con una buena capacidad productiva, que permite abastecer a sus clientes, tanto a bares como consumidores final, dando así, un modelo de negocio B2B/B2C. Su principal problema, radica en ampliar el crecimiento y dar a conocer la marca, en un mercado saturado de nombres de distintos productores.

El TFG, busca a través de distintas estrategias de marketing, lograr posicionar la marca con el concepto fundamental que llevan sus fundadores adelante, la calidad de la cerveza, que el degustar la cerveza, sea un estilo de vida, darle un status a la cerveza artesanal, superior, acompañando eso, con conocimiento científico.

La producción se encuentra a cargo de una ingeniera química, quien en cada receta, pone la cuota de su conocimiento, lo que claramente distingue a Siete Lobos del resto del mercado, lo que se busca con este TFG como tarea fundamental, es posicionar este concepto, dentro del público objetivo. De esta manera, y acompañado de las estrategias correspondientes, se espera lograr un crecimiento significativo para la compañía, en el tiempo estipulado.

La compañía apunta a crear experiencias únicas al degustar los sabores exclusivos que produce, y de esa manera, satisfacer a cada uno de los consumidores, y convertirlos en fieles seguidores de Siete Lobos, logrando a largo plazo que el boca a boca, se convierta en un aliado.



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Objetivo general y específico



Capítulo II Objetivos generales y específicos

Objetivo General

- Diseñar un Plan de Marketing estratégico para la marca “Siete Lobos” para lograr posicionar la marca y aumentar las ventas, en el periodo 2018-2020.

Objetivos específicos

- Conocer y analizar el sector y las características del mercado actual (externo), donde se desarrolla la empresa.
- Analizar el ambiente interno, conociendo en profundidad el comportamiento de las ventas y estrategias comerciales.
- Identificar la competencia y posición competitiva de la empresa.
- Examinar el mercado para conocer las características y preferencias de los potenciales clientes.
- Realizar un diagnóstico pertinente que permita conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas del mercado actual.
- Establecer planes de acción que aporten a lograr los objetivos, junto con el presupuesto y los indicadores que midan el control del resultado.
- Proponer acciones pertinentes que permitan lograr el objetivo planteado de manera coherente y medible.



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Marco conceptual y Marco teórico



Capítulo III Marco conceptual y marco teórico

Marco Conceptual

El siguiente trabajo final de graduación, se procederá a definir los términos básicos, asociados al tema de estudio, con el fin de conocer sus definiciones y poder asociarlos para mejorar la comprensión de dicho trabajo, luego, se dará el marco teórico del mismo.

- 1) Cerveza: Es una bebida producida por la fermentación alcohólica de malta, cebada y otros cereales, es aromatizada con lúpulo.
 - 1.1) Cerveza artesanal: A diferencia de la cerveza, la cerveza artesanal cuenta con la característica de no poseer ningún tipo de aditivo ni preservantes, solo consta de los ingredientes clásicos (malta, cereales, lúpulo, levadura, agua frutas y especias). Se producen a baja escala y con productos de calidad. Según la ordenanza 22532 de MGP (Pueyrredon, 2015), deben darse estas características para que la cerveza sea considerada artesanal: 1) que no se utilicen en su producción aditivos alimenticios; 2) que adicionada únicamente con ingredientes naturales; 3) que la elaboración sea de manera manual o semiautomática; 4) que, si llevan extractos frutales, estos sean previamente pasteurizados; 5) que la carbonatación sea de origen natural o con gases autorizados por el Código Alimentario Argentino.
 - 1.2) Cebada y cereales: es uno de los principales ingredientes de la cerveza artesana, de su malteado se obtiene el resultado de la cerveza, dependiendo del tostado final que se le dé con un tostado más liviano, se obtiene una cerveza más

clara, con un tostado mayor, se obtiene un color oscuro y un sabor similar al café, dando lugar a las cervezas negras.

- 1.3) Malta: es el resultado del proceso de cocción del cereal que se utilice para la elaboración
- 1.4) Levadura: es la encargada de definir qué tipo de cerveza se va a cocinar, esto depende del tipo de levadura que se utilice, y la fermentación correspondiente. Existen dos tipos de resultados, si la fermentación es baja, lograremos una cerveza lager, si la fermentación en cambio, es alta, su resultado será cervezas del tipo ALE.
- 1.5) Lúpulo: El Lúpulo es el encargado de dar el amargor a la cerveza, y su sabor frutal. También se encarga de estabiliza la espuma. Es conocida por su estilo IPA, el cual su principal ingrediente es el lúpulo y se distingue por su sabor frutal y a la vez amargo.

Marco Teórico

A continuación, en el marco teórico del presente TFG, se dará a conocer los diferentes conceptos de la disciplina del marketing, que le darán el sustento teórico al plan a desarrollar.

Para comenzar a adentrarnos en tema, es fundamental tener en claro algunos conceptos básicos, que nos darán la noción necesaria para comprender el siguiente TFG y la disciplina que se está abordando.

Para empezar, es necesario comprender el significado del término Marketing, y para qué sirve en una compañía, son varios los autores que han abordado esta definición a lo largo de los años, si bien el significado ha rondado en cuestiones básicas de la disciplina, ha mutado a lo largo de los años, acompañando los cambios generacionales que fueron produciéndose.

Existen dos definiciones interesantes para conocer, en primer lugar tenemos la definición de la Asociación Argentina de Marketing (AAM) lo define como:

El Marketing es la ciencia que tiene como finalidad satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado meta, mediante la creación de ofertas de valor reconocidas. Utiliza técnicas para lograr diferenciación y posicionamiento, aún en mercados perceptualmente idénticos, con el propósito de generar beneficios para todas las partes intervinientes. (AAM, 2015)

Una segunda definición que resulta importante conocer, es la de uno de los máximos exponentes del Marketing, (Kotler & Keller, 2012), quien dice que:

Es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con

otros [...] las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos.

Actualmente, acompañando el constante cambio y evolución de la sociedad, el Marketing ayuda desde varios aspectos, a todo tipo de compañía, sea o no meramente comercial, busca mejorar la calidad de vida de las personas y se ocupa de encontrar solución a problemas cotidianos, dando respuestas a el mundo en constante cambio. En este TFG, será una herramienta esencial para el crecimiento de la compañía, el orden y la satisfacción de los clientes de la misma. Esa satisfacción es la que traerá consigo el aumento de las transacciones comerciales de la misma.

Continuando con el desarrollo del TFG, resulta necesario definir un concepto que nos dará el orden necesario para avanzar de manera sistemática, sin perder el hilo del proceso del TFG. Este concepto es el de **Planificación**.

Con respecto a este concepto, desde mi punto de vista, considero sumamente importante el hecho de detenerse a pensar en el lugar hacia donde queremos llegar, poder marcar la meta y trazar el camino, este camino debe ser flexible, para darnos la posibilidad de virar en caso de ser necesario, al conocer la meta y tenerla clara, el planificar el camino se hace de manera más sencilla, este concepto, está sumamente sustentado, por uno de los referentes del Marketing.

Para poder desarrollar la planificación, se trabajó con la obra de a Sainz Vicuña Ancin, quien en su libro El plan de Marketing en la práctica, define a la planificación como “decidir hoy lo que se hará en el futuro” (Sainz de Vicuña Ancin, 2015, pág. 66), para poder aplicar esta definición, es necesario analizar y reflexionar sobre múltiples factores que intervienen en el ámbito en el cual se desenvuelve la compañía, esto supone realizar un análisis económico, demográfico, socio cultural, político, tecnológico, ambiental,

etc. Este tipo de análisis nos dará el sustento necesario para poder definir nuestro curso de acción, poder pensar estratégicamente en el futuro, al vivir en tiempos de cambio, es necesario estar preparados para afrontarlos y que la compañía no quede a la deriva, tener la posibilidad de transformar una amenaza, en una oportunidad, por eso, es fundamental analizar, pensar y planificar.

Al comenzar con el proceso de planificación, debemos determinar qué tipo de planificación abordaremos, ya que dependemos del tamaño de la compañía, puede ser grande, mediana o pequeña. En nuestro caso, la compañía es pequeña, por lo cual se optara por un plan de Marketing estratégico que tendrá un alcance de mediano a largo plazo, esto será un plazo de entre 1 y 3 años, donde se volverá a chequear y ajustar dicho plan.

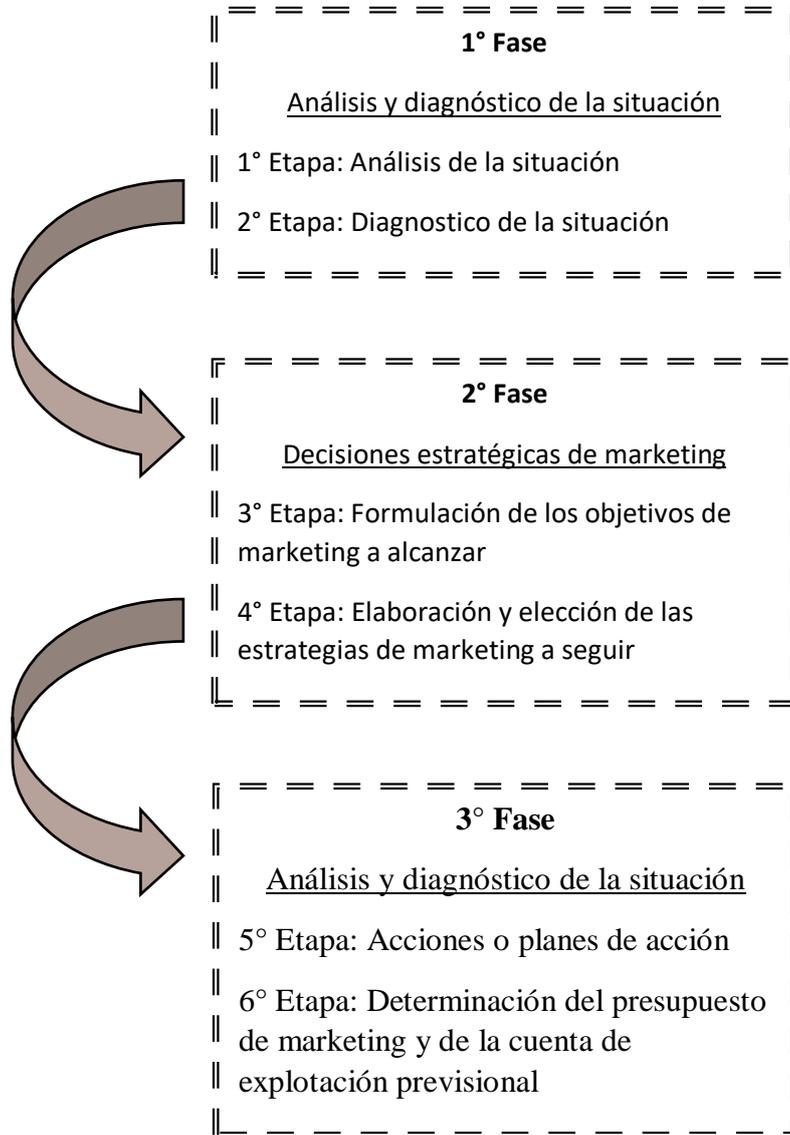
La herramienta fundamental en esta etapa, será **el plan de marketing**, dicho plan, constara de un documento escrito, donde de manera sistemática y estructura y basándose en análisis previos, se puedan definir los objetivos, delimitados en el tiempo; también, incluirá los programas y medios para llegar a dichos objetivos en el tiempo previsto (Sainz de Vicuña Ancín, 2015) de esta manera, se ordenan las metas a alcanzar y se abre una posibilidad de medir los resultados y poder cotejar si estos fueron los esperados.

Para poder elaborar el siguiente plan de marketing, se tomó como guía al autor antes mencionado, Sainz Vicuña Ancin, quien en su libro El plan de Marketing en la práctica, detalla este plan de una manera sistemática y ordenada, desglosándolo en 3 fases de fácil comprensión y aplicación en casos reales.

A continuación, en la ilustración N°1, podemos ver como de manera ordenada y sistemáticas, estas fases nos pueden guiar para generar un plan comprensible, aplicable,

dando como resultado en su conjunto, un plan integral de aplicación real para la compañía.

Ilustración 1 “Fases del plan de Marketing”



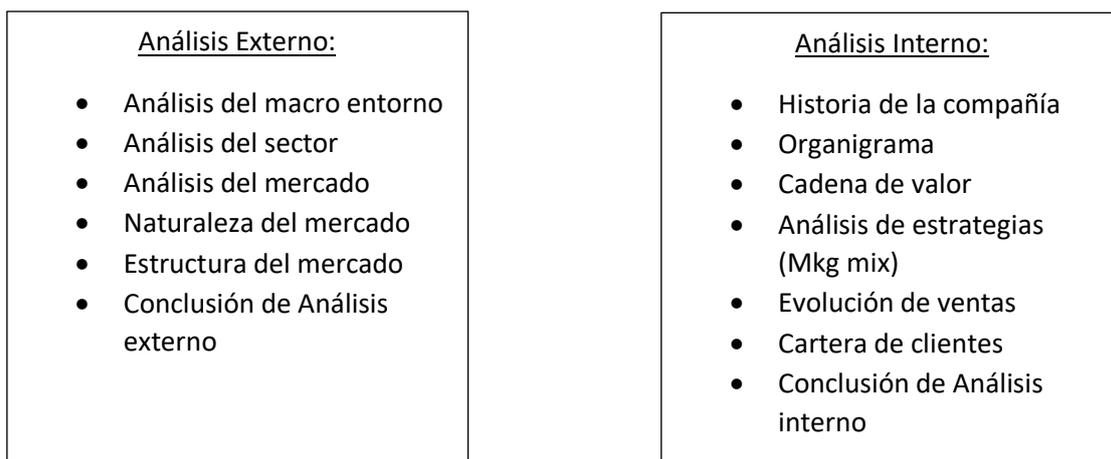
Fuente: Elaboración propia en base al libro (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

Primera Fase: Análisis y diagnóstico de la situación

En esta primera fase, encontramos la primera etapa, donde es necesario realizar un análisis minucioso, y conocer en profundidad tanto la compañía, como sus clientes, competidores y mercado en el cual se desarrolla.

Por tal motivo, dentro de la primera fase nos encontramos con dos etapas. Como podemos ver a continuación en la ilustración 2, en principio la etapa de análisis, dicho análisis se encontrara dividido en dos tramos, que nos darán una visión interna y externa de la situación.

Ilustración 2 “Análisis externo e interno”



Fuente: Elaboración propia en base al libro (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

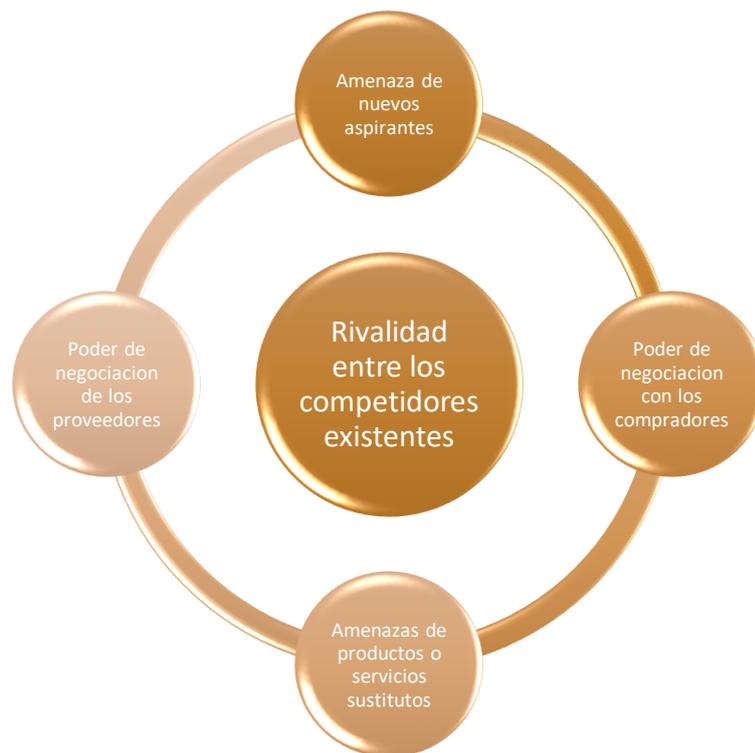
En una segunda etapa, dentro de la primera fase, nos encontramos con tarea de dar un diagnóstico de la compañía, teniendo siempre de sustento la exhaustiva investigación antes realizada.

Una herramienta relevante para dicho diagnóstico es la de las 5 fuerzas de Porter.

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Michael Porter (Porter, 2009) expone la posibilidad de realizar un análisis que posibilite maximizar los recursos y superar a la competencia, sin importar el giro que de la empresa. Según Porter (Ser competitivo, 1996) es fundamental contar con un plan perfectamente elaborado, para sobrevivir en los negocios. Su planteo parte de un análisis central de la competencia en el mercado, dando lugar a su alrededor a 4 conceptos claves que son: La posibilidad de amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación con los proveedores, la capacidad de negociar con los compradores, y la amenaza de ingreso de productos sustitutos, podemos ver como interactúan estos conceptos en la siguiente ilustración:

Ilustración 3 “Cinco fuerzas de Porter”



Fuente: Elaboración propia, con base en “Ser competitivo”, Michael Porter, 1996

Amenaza de nuevos aspirantes

La amenaza de que ingresen nuevos competidos al sector, tiene que ver fundamentalmente con las barreras de entrada que este tenga. Dichas barreras, son las que le dan la pauta de cuan “fácil o difícil” es entrar a una industria, también suponen un atractivo a dicho mercado.

Las empresas que conformen este mercado, estarán atentas a dicha amenaza, generando nuevas estrategias para aumentar las barreras de entrada y así conservar la cantidad de competidores.

Poder de negociación con los compradores

Los compradores son un punto fuerte que tiene un gran poder para influenciar los precios e intentar forzarlos a la baja. También pueden influenciar exigiendo mayor calidad o mayores prestaciones, lo cual haría incrementar los costes, perjudicando a la compañía (Porter, Ser competitivo). Hay distintos motivos por los cuales una serie de compradores (segmento) puede tener el poder de influenciar en el mercado, algunos de ellos son:

- Si existiesen pocos compradores, o si los que existiesen compraran volumen altos en comparación al tamaño de un único vendedor.
- Si los productos de la industria no se diferencian entre sí, y el comprador tiene la posibilidad de encontrar un producto equivalente con mucha facilidad.

Amenazas de productos o servicios sustitutos

Según Porter (Ser competitivo, 2009), Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Siguiendo este concepto, podemos evaluar que la amenaza que supone un sustituto es elevada. La

competitividad es alta si el sustituto iguala en precios y servicios. La creatividad y el valor agregado son claves para poder diferenciarse.

Poder de negociación con los proveedores

El poder que poseen los proveedores, puede variar de poderoso a débil, esto va a depender de algunos factores, como la industria y el tipo de bien que provean. Los proveedores que tienen mayor poder tienen la posibilidad de cobrar el bien más elevado, o distribuirlo entre la industria.

Según Porter (Ser competitivo, 1996) existen ciertas características que pueden tener los proveedores con mayor poder:

- Es casi un monopolio, está más concentrado que la industria a la que vende
- No depende demasiado de la industria para obtener un beneficio.
- Los participantes de la industria sufren cambios en los costes y sus proveedores son inestables.
- No hay substitutivo del producto que ofrece el proveedor.
- Los proveedores se pueden convertir en una amenaza de nuevos ingresos a la industria.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes es sumamente amplia, incluye variedades de estrategias, desde descuentos, mejoras en los productos y servicios y publicidad (Porter, Ser competitivo, 1996). Si la rivalidad se torna intensa, puede limitar el rendimiento de la industria. Cuando los competidores son numerosos o similares en tamaño e influencia, la rivalidad es mayor. Esto provoca que el crecimiento de la industria sea

lento. Las barreras de salida son altas, los rivales están comprometidos y buscan el liderazgo.

Cuando la rivalidad se centra en la calidad del servicio, tiempo de entrega, o imagen de marca, llega a ser menos propensa a erosionar la rentabilidad, ya que mejora el valor del cliente y beneficia los precios elevados.

Una vez concluido el análisis, contamos con otra herramienta sumamente conocida, que nos ayuda a concluir con el diagnóstico final.

FODA

La matriz FODA, o DAFO, como también se la mencione en algunos textos; tiene origen entre los años sesenta y setenta, en los Estados Unidos, durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo conocer por qué fallaba la planificación corporativa. Su principal exponente fue Albert S. Humphrey especialista en administración organizacional., (Riquelme Leiva, 2016)

Es un recurso para conocer la situación real en la que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y en base a eso planificar una estrategia.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- confección de la matriz FODA: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Determinación de la estrategia a emplear

Concluidos dichos análisis, se procede al diagnóstico propiamente dicho.

Segunda Fase: Decisiones estratégicas de Marketing

Esta fase abarca la creación de los objetivos de Marketing. Los mismo, siempre deben estar alineados a los objetivos corporativos. Aquí se define los objetivos que no servirán de punto de partida, para en una cuarta etapa, poder definir las estrategias de marketing (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

Objetivos

Los objetivos son las pautas que nos guían hacia donde deseamos llegar como compañía. Van trazando el camino a recorrer, para llegar a la meta que nos hemos propuesto. Dichos objetivos, pueden ser de dos maneras, cualitativos o cuantitativos.

Los objetivos cualitativos se destacan por ser más genéricos, más complejos de medir y menos tangibles.

Por otro lado, los objetivos cuantitativos, proveen la posibilidad de medir los resultados expresados en cifras.

Según (Sainz de Vicuña Ancín, 2015), propone una serie de objetivos que se ajusta al tamaño de la compañía en la cual estemos trabajando.

En el caso de una empresa pequeña (como es la de este trabajo) la propuesta ordena los objetivos de la siguiente manera (El plan de marketing en la práctica, 2015, p. 231):

1° Consolidación

2° Rentabilidad a corto plazo

3° Crecimiento (solo vegetativo)

Este orden de objetivos, tiene un planteamiento lógico, lo que se busca en una empresa pequeña, es en principio consolidarse en el mercado, para lograr la supervivencia. La

rentabilidad a corto plazo aportara el ingreso deseado en la etapa correspondiente y por último lograr un crecimiento sería lo esperado en cualquier compañía.

Estrategias

Uno de los grandes exponentes de este tema, es Michael Porter, quien en su libro estrategia competitiva, expone que “estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria”

(Michael, 2008, pág. 51)

El hecho de definir nuestra estrategia, nos da la posibilidad de plantearnos donde queremos estar y como, quienes queremos ser en el mercado al cual pertenecemos.

Otro autor de interés, que se encarga de abordar el tema es Sainz Vicuña Ancin, en su libro “El plan de marketing en la práctica”, del texto podemos comprender que la estrategia, se trata de tomar decisiones, sobre las acciones que se van a emprender, y que se necesita (recursos) para poder llevarlas a cabo. Para planificar dichas estrategias, debemos tener en cuenta las variaciones externas, como pueden ser las tecnológicas, económicas y sociales.

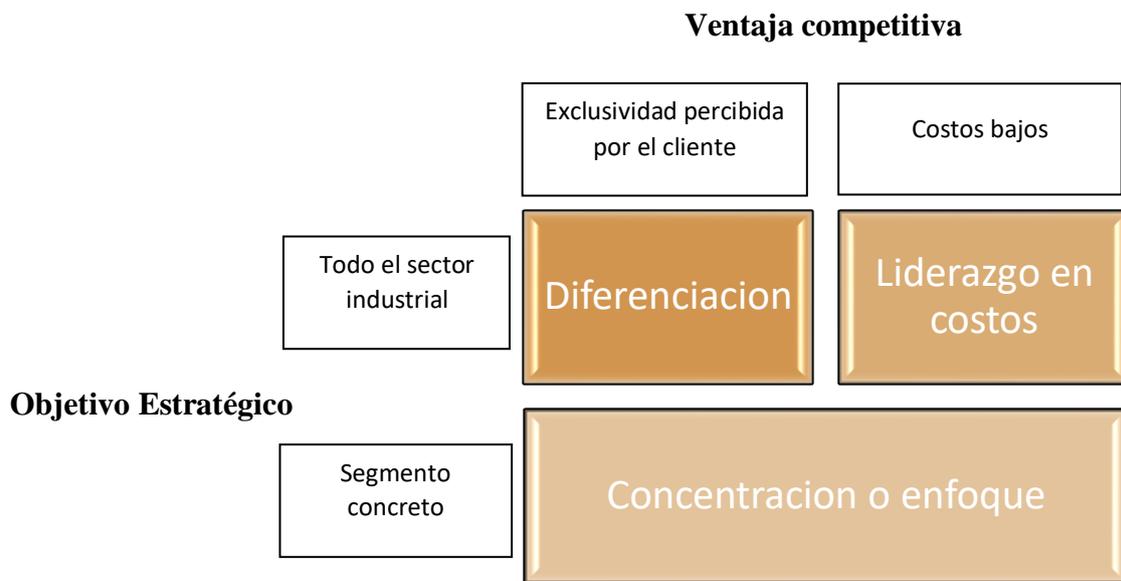
Continuando con lo expuesto por este autor, podemos reconocer 4 niveles de estrategias.

Nivel 1 Decisiones estratégicas corporativas

En este nivel se definen cuestiones básicas de la identidad de la compañía, como la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva. Michael Porter, presenta tres estrategias genéricas o competitivas que corresponden a esta instancia, las mismas, se encarga de seleccionarlas el departamento directivo, si bien el área de marketing tiene injerencia, es la minima e indispensable, para luego basarse en ellas y que sean

correlativas y coherentes con el resto de las estrategias. En la Ilustración número 4, podemos ver cuales son las posibilidades en cuanto a las estrategias genéricas o competitivas propuestas por Porter:

Ilustración 4 "Estrategias Genéricas o competitivas"



Fuente: elaboración propia con base en el libro “El plan de marketing en la práctica”, de Sainz Vicuña Ancin

Liderazgo en Costos: Esta estrategia se basa en reducir los costos, lo cual permitirá mantener precios más bajos en relación a la competencia. Esta estrategia también puede utilizarse para aumentar la rentabilidad.

Diferenciación: en esta estrategia la empresa decide ofrecer productos únicos, o diferentes a la competencia. Para poder llevar a cabo esta estrategia se debe invertir fuertemente en I+D, imagen de marca, tamaño y capacidad financiera. El éxito de la misma, va a estar alineado a la valoración de los atributos que tiene el target al que se apunta.

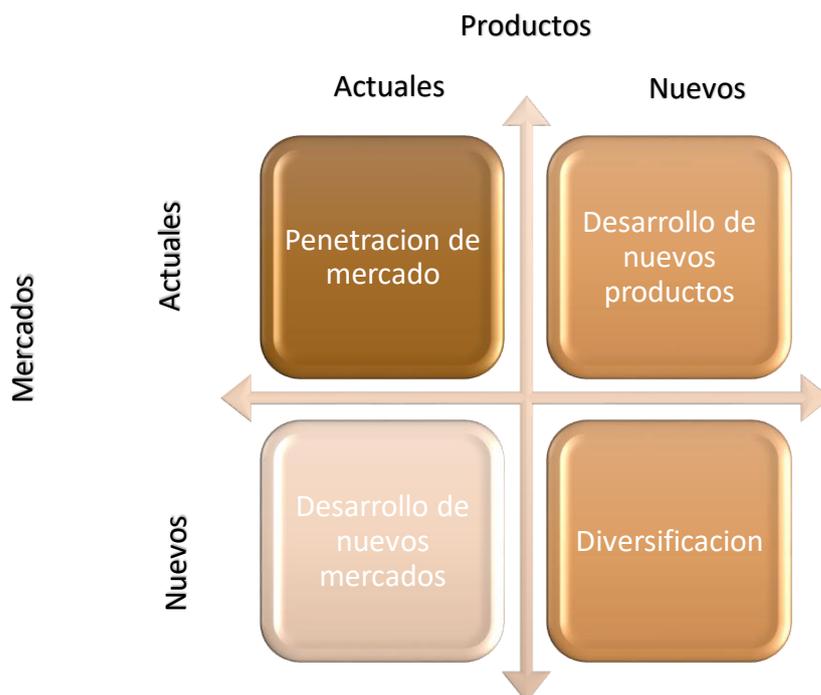
Concentración o enfoque: Esta estrategia es la que se enfoca en un segmento específico, se concentra en un nicho de mercado. En el nicho que se concentra, puede optar por diferenciación o costos.

Nivel 2: Estrategia de cartera

Aquí es donde vamos a definir la dirección a seguir de cada unidad de negocio de la empresa, en esta etapa se comienza a definir la estrategia de marketing.

Una herramienta sumamente útil en esta instancia, es la matriz de crecimiento de Igor Ansoff, dicha matriz cobra relevancia en casos en los que la empresa se marca objetivos de crecimiento. Suele aplicarse con frecuencia en pymes, ya que al no contar aún con productos líderes, herramientas como la matriz BCG no serían apropiadas (Sainz de Vicuña Ancin, 2015). A continuación, en la ilustración 5, podemos ver como se presenta dicha matriz, y cual o cuales estrategias se pueden seleccionar dependiendo de la unidad de negocio.

Ilustración 5 "Matriz de crecimiento (Ansoff)"



Fuente: Elaboración propia con base en el libro “El plan de Marketing en la práctica”

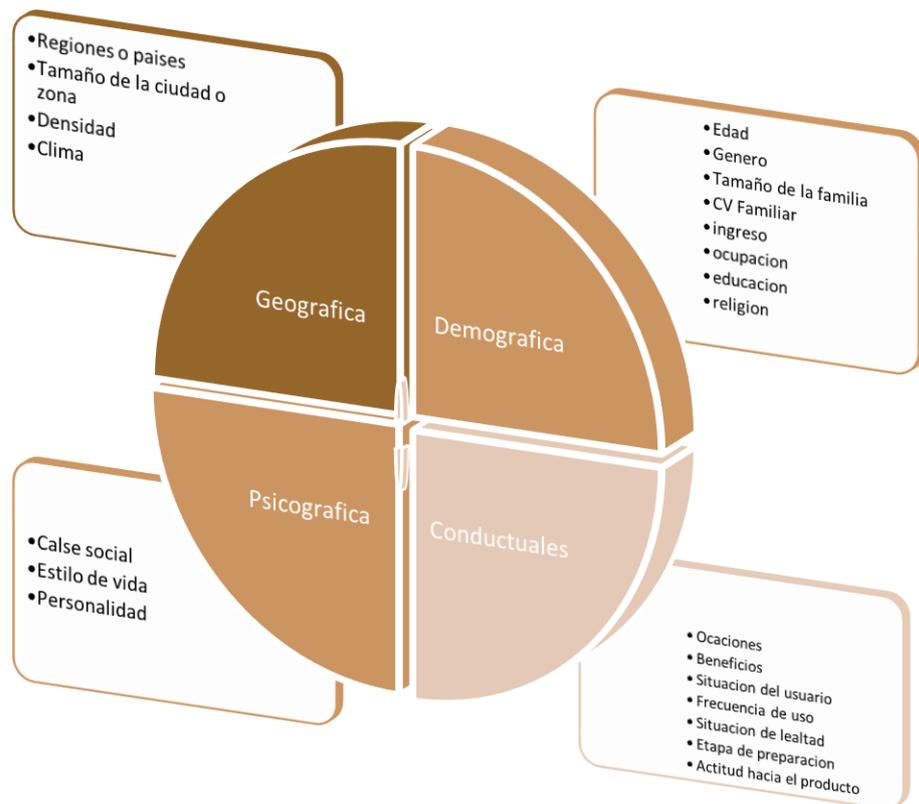
Sainz vicuña Ancin, 2015

Nivel 3 Estrategias de segmentación y posicionamiento

Este nivel permite hacer una selección de nuestro mercado, saber hacia quien vamos a aportar nuestros esfuerzos de marketing, centrándonos en sus necesidad y hábitos de consumo.

Existen grandes categorías con las que se puede comenzar a segmentar por intereses comunes de los consumidores, en la ilustración 6, podemos ver como Kotler y Armstrong, en su libro Marketing las detallan de la siguiente manera:

Ilustración 6 "Base de segmentación de mercado"



Fuente: elaboración propia con base en el libro “Marketing, versión para Latinoamérica” Kotler y Arsmtrong, 2007

A su vez, la estrategia de segmentación debe tomar ciertas decisiones sobre una serie de segmentos planteados por Vicuña Ancin.

Estos corresponden a Segmentos estratégicos, Segmentos estratégicos prioritarios y otros segmentos. (Sainz de Vicuña Ancin, 2015)

Nivel 4 Estrategias Funcionales

Si bien el concepto de estrategias funcionales hacer referencia a las funciones que hay en la empresa, en el caso de marketing, lo constituye el marketing mix: Estrategia de productos, de precio, de distribución y comunicación. Analizar y definir estas estrategias es propio del área de marketing, quien se apoyara en los niveles anteriores para poder tomar decisiones.

Tercera Fase: decisiones operativas de Marketing

Llegamos a la última fase del plan de marketing. Esta es la fase más dinámica, ya que en esta fase se definen los planes de acción que se llevaran a cabo. Dichos planes se diseñan con el sustento del trabajo realizado en las dos fases previas. Cada uno de estos planes debe ser cuidadosamente diseñado, cumpliendo con objetivos claros. Se sugiere utilizar la siguiente estructura:

*Nombre

*Introducción

*Objetivo general del plan DE Marketing

*Objetivo específico del programa

*Metodología

*Responsables

*Presupuesto asignado

*Plazo de realización

*Metodología de control.

Una vez que los planes son desarrollados y puestos en acción es importante que se lleve un control de los mismos. Si bien el plan de marketing sirve de sustento y guía, es importante que los planes sean flexibles y también dinámicos para poder responder a cualquier cambio del mercado.

En esta etapa, como última fase, tenemos que tener en cuenta el presupuesto asignado y como retribuyen nuestros planes al mismo, para dicha tarea, contamos con una herramienta sumamente importante, que nos indicara que tan efectivos han sido los planes que elaboramos.

Esta herramienta es conocida como ROI por sus siglas en inglés, Return on investment, su función es calcular el retorno de la inversión realizada y así conocer si se obtuvieron beneficios. Si el resultado de ROI es negativo, significa que estamos perdiendo dinero. Si el resultado es muy cercano a 0 (cero) se puede suponer que no es una inversión muy rentable, en cambio, si el resultado es positivo y se encuentra lejos de 0 (cero) la inversión ha dado ganancias. Los principales exponentes de dicha teoría fueron Jack J Phillips y Patricia Pullips en su libro “Fundamentos del Roi”

Realizar dicha evaluación tiene varias ventajas, entre ellas se encuentra la simplicidad de la misma, ya que es una formula sencilla y fácil de aplicar. Por otro lado podemos

observar que es una métrica certera y da confianza a los inversores por su información certera.

Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

Ilustración 7 "Formula ROI"

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Fuente: Creación propia con base en el libro Fundamentos del ROI, 2007 Phillips

Jack; Phillips Patricia.

Conceptos relevantes

Cualidades de la cerveza artesanal

Es habitual escuchar, y leer sobre cerveza artesanal, pero son pocos quien han abordado este tema desde las características propias del producto, y la importancia de las mismas, más allá del proceso de elaboración.

Tal como lo plantea Michael Jackson en su libro Cerveza, se puede entender por atributos de una buena cerveza artesanal a “el aroma, el sabor y el acabado” (Jackson, 1999, pág. 8)

Estos atributos no son seleccionados al azar, si no que son la unión de las materias primas fundamentales y de calidad propias del producto final que se requiere. Estos conceptos son sumamente importantes al momento de plantear un plan de marketing, dado que nos provee el conocimiento previo a la investigación, sobre los atributos esenciales del producto, los que van a buscar los catadores y consumidores con el conocimiento necesario para disfrutar de esta ancestral bebida.

La combinación de los ingredientes esenciales en distintas medidas, dan como resultado los tres tipos de cerveza que plante Jackson:

- Cerveza sociable: una cerveza con baja graduación alcohólica, lo cual permite ser consumida en volumens altos, su consumo puede ser ideal en una reunión de amigos.
- Cerveza de salutación: Una cerveza con mayor graduación alcohólica, la cual es recomendada para consumir mas tarde que la social.
- Calmante de la sed: con un estilo atenuante, calma la sed dada su cualidad de acidulada suele endulzarse con jarabes de hiebas o o frutos.

Dadas estas características generales, cada productor puede combinar con conocimiento distintos ingredientes, permitiéndose innovar en sabores y sensaciones con cada producto final.

Nivel socio - económico

Para poder mejorar el análisis y ser asertivos en el plan de marketing, es fundamental tener conceptos claro, que ayuden a identificar el tipo de segmentos que tenemos, ya que ellos nos darán la posibilidad de seleccionarlos y trabajar en el interés de cada uno. Según la Asociación Argentina de Marketing (1998) podemos encontrar un índice que indica el nivel socio económico, dándonos la posibilidad de segmentar a la población según la actividad principal del sostén del hogar, a continuación, dicho índice:

→ AB (Alta): Pertenecen al segmento profesional:

- Socio/dueño de empresas medianas o grandes.
- Directivos de grandes empresas.
- Rentista

Su educación es Universitario completo y/o posgrado.

→ C1 (Media alta): Pertenecen al segmento profesional:

- Directivos de pymes
- Directivos de 2da línea de gran empresa
- Socio/dueño de empresas pequeñas.
- Profesionales independientes con ocupación plena
- Profesionales dependientes
- Rentista

Su educación es Universitario completo y/o posgrado.

→ C2 (Media típica): Pertenecen al segmento Técnico profesional

- Profesional dependiente
- Profesionales independientes, sin ocupación plena
- Jefes de en empresas medianas y grandes
- Docente universitario ocupado pleno.

Su educación es Universitario incompleto / Terciario completo.

→ C3 (Media baja): Pertenecen al segmento Tecnicos

- Empleado
- Jefes de empresas chicas y medianas
- Cuentapropista ocupado pleno
- Docente primario/secundario ocupado pleno
- Jubilados/pensionados con educación terciaria completa.

Su educación es secundaria completa/ terciaria incompleta/ universitaria incompleta

→ D1 (Baja superior): Pertenecen al segmento, operarios sin calificacion

- Empleado
- Cuentapropista de calificación operario.
- Jubilados/ pensionados con educación secundaria completa.

Su educación es, Secundaria completa/ primaria completa.

→ D2 (Baja inferior) Pertenecen al segmento sin calificacion

- Empleado
- Cuentapropista no calificado
- Empleada domestica
- Jubilados/pensionados con educación primaria o inferior.

Su educación es primaria incompleta.

→ E (Marginal) Pertenecen al segmento sin calificacion

- Trabajo inestable
- Cartonero
- Planes sociales

Su educación es primaria incompleta/ sin estudios.

Fuente de datos: AAM, 2006.

Mapa de grupos estratégicos

Los mapas de grupos estratégicos, son herramientas claves al momento de conocer la competencia y el grupo al cual pertenece la compañía. Esta técnica la propone Porter en su libro “estrategia competitiva” define a los grupos estratégicos como “Caracterizar las estrategias de todos los competidores importantes” (Michael, 2008, pág. 142), donde destaca variables a analizar para poder detectar a que grupo pertenece la compañía y tener el conocimiento de su competencia. No es un concepto que deba confundirse con segmentos, dado que los mismos aplican al consumidor y los grupos estratégicos a la competencia. Es de suma utilidad en este TFG, dada la cantidad de oferentes que cuenta el mercado en el cual se mueve la compañía.

Marketing de servicios

Dada la naturaleza de producto que tiene la comercialización de Siete lobos, cabe destacar la importancia de los servicios, dentro de esta compañía. Los productos son enviados y se produce una relación entre el cliente y el productor, tanto en el ámbito B2B como en el B2C, de ese punto, se genera la importancia de los servicios para la compañía.

Los servicios, según Lovelock, “son acciones o desempeños” (Lovelock, 2004, pág. 20) estas acciones en el caso de la compañía, están directamente relacionadas al transporte del producto en tiempo y forma, entrega, trato con el cliente y servicio pos venta.

Dentro de los servicios, según (Lovelock, 2004) podemos distinguir entre los servicios esenciales y suplementarios. Su diferencia principal radica en lo esperado por el cliente. El servicio esencial forma parte de lo que el cliente espera, por ejemplo, la entrega del barril de cerveza en tiempo y forma. En cuanto al servicio complementario, se compone

de factores que son capaces de mejorar la experiencia deseada, en algunos casos son servicios sin costo, y en otros con costo.

Definición de Marca

Según los lineamientos que sigue el trabajo, se considera relevante conocer con claridad el concepto de marca, dado que el que nos dara el pie para poder posicionar.

Varios autores han tocado el tema, pero se toma como adecuada la definición de Kotler y Keller, quien dice que marca es: “aquel nombre, termino, signo, símbolo o diseño, o aquella combinación de los elementos anteriores, cuyo propósito es identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (Kotler & Keller, 2012, pág. 274) Esto apunta principalmente a entender a la relación marca/consumidor como un proceso emocional, en el cual el individuo, según varios factores pasados, presentes y futuros, decide seleccionar una marca sobre otra. Dentro de esa selección entraran también en juego, variables como la ventaja competitiva de dicha marca, siguiendo los lineamientos del trabajo, podemos decir que es fundamental que la producción y/o oferta de servicio estén claramente identificados con una identidad de marca, ya que la misma permitirá generar la relación necesaria con el consumidor, dependiendo el tono comunicacional seleccionado. La marca, será la cara visible y el medio por el cual posicionaremos los productos que se ofrezcan.

Definición de segmentación

En el momento en que una compañía se enfrenta “al mercado” es cuando se hace notoria la necesidad de segmentar. Es habitual que las pequeñas empresas, quienes están comenzando, tengan el deseo de llegar a todos los clientes posibles, de cualquier zona geográfica, gusto, edad, estilo de vida; todos son potenciales clientes en ese momento. Pero la realidad es que el mercado es tan amplio, que se pueden seleccionar grupos

según los criterios que pongamos, donde el esfuerzo para llegar a ellos sería menor, y sobre todo válido, dado que se estudiaría previamente a quien apuntar. A esta acción de dividir el mercado, se la llama segmentación.

El proceso de segmentación, consta de separar o dividir a los mercados según distintas variables, dependiendo de la segmentación que deseemos realizar. Nos da una visión mejorada del mercado, ya que podemos seleccionar que porción nos interesa; según Kotler (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 2007), un segmento de mercado se trata de un grupo de personas que comparten un grupo similar de necesidades y deseos que pueden satisfacerse en bloque. La segmentación nos da la posibilidad de entender al mercado en estratos que identificamos y saber a cuál atender y de qué manera.

También hace un aporte relevante en cuanto a este tema, (Miguel Santasmases Mestre, 2014), quien expone que resultaría imposible tomar un mercado como una unidad, a la cual se le puede ofrecer lo mismo a todos sus integrantes, sobre todo, en casos en los que la competencia se vuelve intensa y es necesario conocer con mayor precisión cada segmento, con el fin de seleccionar los de mayor interés para la compañía. Esta selección, da la posibilidad de categorizar dichos segmentos y entender cuáles son los prioritarios, y cuáles no.

Si bien como venimos definiendo, la segmentación consiste en cierto grupo de consumidores con preferencias similares, es real que el consumidor quien nos ayuda a encontrar la mejor segmentación. Analizando este concepto encontramos a Pablo (Blaseiro, 2008) quien en su libro “como multiplicar las ventas a través de boca a boca” hace hincapié en la importancia de las personas al momento de encontrar la segmentación perfecta. Se llega a esta segmentación perfecta iniciando con la segmentación tradicional que nos ubica seleccionando el grupo al cual queremos

dirigirnos, una vez detectado, se supone que nuestra segmentación hará que quienes lo componen, que ya tienen una buena experiencia con la marca y están satisfechos con la misma, puedan a través de la confianza que tienen con su círculo de amigos, comentar, recomendar y transmitir boca a boca nuestro producto/servicio a individuos de similares características, logrando así una segmentación más afinada y selecta para nuestro objetivo.

Posicionamiento

Una vez que el mercado se encuentra segmentado, se debe definir la estrategia que corresponda para cada segmento, dado que si se realizó dicha división, y selección, es porque no todos son iguales, ni atienden a las mismas necesidades o deseos.

El posicionamiento es un tema sumamente estudiado por los referentes más importantes del Marketing, Kotler y Armstrong, explica en su libro (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 2007) que previo al posicionamiento debemos segmentar. Una vez segmentados los mercados, podemos definir que tipo de posicionamiento deseamos en cada uno. Vale aclarar, que ambos autores dejan en claro que el posicionamiento es el medio que nos permitirá ocupar parte de la mente del consumidor, y que esa parte sea un lugar distintivo. Ese lugar en la mente, es en relación a la competencia.

Al momento de posicionar, lo habitual es pretender responder a la pregunta ¿Qué lugar va a ocupar mi marca en la mente del consumidor?, esa será la pregunta disparadora para avanzar con la estrategia de posicionamiento adecuada.

Si bien las estrategias de posicionamiento, como venimos mencionando, responde al lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor, es importante tener en cuenta un concepto fundamental que es el de dinamismo. Tal como lo menciona (Díaz Chiquipiondo, 2014) en su libro “Como elaborar un plan de marketing”, el

posicionamiento es un fenómeno dinámico, ya que lo que produjo el posicionamiento en la mente del consumidor en primera instancia, puede ir variando con el correr del tiempo, estos cambios pueden deberse a distintas variables, como puede ser el cambio cultural que se produce constantemente. Un ejemplo personal de dicho cambio se puede ver en productos como el cigarrillo, donde hace años su posicionamiento era de un status y sentido de pertenencia y hoy en día, culturalmente se produjo un cambio donde se ve con un hábito poco saludable. Este cambio cultural en cuanto a la conciencia sobre la salud, obliga a las empresas de dichos rubros a modificar sus estrategias de posicionamiento. Lo mismo sucede con el producto de dicho trabajo. Las cervecerías industriales se ven forzadas a modificar sus estrategias de posicionamiento acompañando un cambio en las publicidades intentando “volver a los orígenes” dando mayor importancia a la calidad del producto y materias primas. Continuando con lo planteado por Díaz Chuquipiondo, podemos encontrar distintas herramientas que apoyan el posicionamiento deseado, tales son la publicidad, campañas de responsabilidad social empresarial, promociones o anuncios. Estas herramientas varían según la capacidad de la empresa, pequeñas empresas pueden hacer acciones pequeñas y más enfocadas en un nicho, y grandes compañías pueden formar organizaciones no gubernamentales ligadas a la marca.

Si bien el posicionamiento es un concepto sumamente importante, no es la venta en sí misma. Es el departamento de venta quien se encargará de concretar las operaciones, pero no podría lograrlo sin el posicionamiento deseado.

Marketing Digital:

Hace tiempo se viene hablando de marketing digital, y, en muchos casos, se viene tomando al concepto de marketing digital como “el todo” en cuestiones de plan de

marketing sin tener en cuenta que el marketing digital, no puede ser planificado sin un respaldo de estrategia de marketing off line.

Las nuevas herramientas digitales, son muy valiosas al momento de conocer, entender y satisfacer al cliente, dado el grado de exposición que tiene el mismo. La facilidad en manejo de grandes volúmenes de datos, permite en poco tiempo comprender un comportamiento y generar una estrategia para el mismo, así como virarla cuando sea oportuno. Otro gran beneficio del bagaje de herramientas digitales disponibles es el feedback que se genera. La cercanía que proporcionan los medios digitales a los clientes, da la posibilidad de conocer de manera eficiente cuál fue el grado de insatisfacción sobre productos o servicios casi al instante. Esto también tiene su contra, dado que permite al cliente “viralizar” cualquier experiencia de usuario, sea buena o mala. Es importante dar el valor que se merece dicho feedback, el cual no permitirá revertir las malas experiencias y generar una relación rentable con las buenas y malas también.

En su libro, el plan de marketing en la práctica, (Sainz de Vicuña Ancin, 2015) explica la importancia de integrar el plan de marketing on line, al plan de marketing off line, y de esta manera generar un plan integral que contenga las herramientas necesarias para abarcar los canales comunicacionales adecuados a cada segmento generado.

Herramientas de análisis financiero:

Por último, para poder dar un análisis completo y concreto, es recomendable aplicar las teorías financieras que apoyen dicho proyecto, las mismas son VAN y TIR y son analizadas por Roque Spidalieri (Spidalieri, 2010)

VAN:

Por sus siglas, valor actual neto, mide la rentabilidad que se desea, luego de que se ha recuperado la inversión, calculando el valor actual de todos los flujos futuros de caja que se proyectaron, restándoles la inversión. Los resultados pueden ser:

- VAN mayor a 0: Hay un exceso de valor por sobre lo invertido, por lo tanto, el proyectado va a ser aceptado.
- VAN menor a 0: lo que se ha invertido no arroja resultados positivos y no se acepta el proyecto.
- VAN = 0: En este caso, el proyecto se acepta, dado que cumple las expectativas esperadas.

TIR

Por sus siglas, Tasa interna de retorno, evalúa cuan eficaz ha sido la inversión, midiendo la rentabilidad por cada peso invertido. Esto quiere decir, porcentualmente, el beneficio o pérdida que tendrá una inversión. Cuanto más alto sea el resultado de la TIR de un proyecto, más deseable será realizarlo.

Resultados posibles:

- $TIR > \text{Tasa de descuento}$: el proyecto es rentable
- $TIR = \text{Tasa de descuento}$: el proyecto es rentable
- $TIR < \text{Tasa de descuento}$: el proyecto no es rentable

Se considera sumamente fundamental tener en cuenta un análisis financiero propio de un plan de marketing, que permita llevarse a cabo y obtener un retorno que sea valioso para la compañía. Este análisis, nos dará el respaldo necesario para llevar dicho plan, junto con los programas adelante.



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Marco metodológico



Capítulo IV Marco metodológico

Marco Metodológico:

Respondiendo a la necesidad de investigación impartida por dicho plan, es que para poder llevarlo adelante, se utilizaran distintos tipos de fuente de recolección de datos, se utilizaran fuentes de datos secundarias y primarias, fuentes externas e internas.

Como primera etapa, se optara por comenzar con una investigación exploratoria, cualitativa, que dará la mirada necesaria para delinear el plan.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores (atributos) que determinan la elección de una marca u otra, en el público objetivo?

Hipótesis

Los factores relevantes (atributos) al momento de seleccionar una marca de cerveza, es la calidad y variedad de sabores, el consumo se da preferentemente motivado por el entorno social, es de consumo con amigos como herramienta de sociabilización y esparcimiento.

Datos Secundarios:

- **Internos:** Se consultaron datos comerciales de la compañía, cantidad de ventas, zonas de ventas y frecuencia. También se consultó la evolución de venta y margen de ganancia desde sus comienzos hasta la actualidad.
- **Externos:** Se consultó el código de alimentación argentino, que hace referencia al tema. Se buscaron informes, revistas y publicaciones que hablaran del tema del consumo de bebidas alcohólicas en Mar del Plata, puntualmente, cerveza artesanal. Se consultó a especialistas en el tema y asociaciones disponibles en la

ciudad. El objetivo fue *conocer el proceso de elaboración de la cerveza artesanal, desde su inicio hasta la comercialización, pasando por todas las etapas de producción hasta distribución*. Para lograrlo se trabajó con revistas y publicaciones del ente de turismo sobre el tema y libros sobre la temática.

Datos Primarios:

- Se realizaron entrevistas en profundidad a los fundadores de la compañía.
También se utilizó la técnica de observación directa en la compañía con el fin de conocer el proceso de trabajo de la misma. *En este caso el objetivo fue Conocer en profundidad el funcionamiento de la compañía para poder determinar el problema a resolver.*

En una segunda etapa se efectuó una investigación descriptiva y su fin fue describir las características de la población de interés, utilizando instrumentos como la encuesta, con el fin de describir las características del público y su comportamiento. También se pretendió saber los *¿Quién, que donde, cuándo y cómo? Del mercado.*

Los hallazgos de la investigación descriptiva se combinan con los datos de la investigación exploratoria, dando lugar a la comprensión de la naturaleza del problema con el fin de abordarlo y darle el curso de acción más oportuno.

Objetivos de investigación:

* *Conocer el proceso de elaboración de la cerveza artesanal, desde su inicio hasta la comercialización, pasando por todas las etapas de producción hasta distribución*

* *Conocer en profundidad el funcionamiento de la compañía para poder determinar el problema a resolver.*

* *Describir las características del público y su comportamiento.*

**Medir el posicionamiento de la compañía frente a la competencia*

Fichas técnicas

Primera Fase, recolección de datos secundarios, externos e internos

TIPO DE DISEÑO

EXPLORATORIO

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Recolección con fichas, datos bibliográficos, informes de la compañía.
MÉTODO	Cualitativo

Segunda fase, recolección de datos primarios

TIPO DE DISEÑO

EXPLORATORIO

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Entrevista a expertos
TAMAÑO DE LA MUESTRA	4
POBLACIÓN META	Profesionales, fundadores de 7 Lobos.
MÉTODO	Cualitativo, con el fin de obtener información no concluyente y dar paso a una investigación descriptiva
INSTRUMENTO	Guía de Pautas
PROCEDIMIENTO MUESTRAL	No probabilístico, por conveniencia

Tercera fase, recolección de datos primarios a consumidores

TIPO DE DISEÑO

EXPLORATORIO

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Observación no estructurada
TAMAÑO DE LA MUESTRA	30
POBLACIÓN META	Centros de recarga de botellones 7 Lobos
MÉTODO	Cualitativo
INSTRUMENTO	Planilla de observación

TIPO DE DISEÑO

DESCRIPTIVO

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Cualitativo, dada la cantidad de la muestra
TAMAÑO DE LA MUESTRA	60
POBLACIÓN META	Hombres y mujeres, consumidores frecuentes de cerveza artesanal, oriundos de la ciudad de Mar del Plata, entre 18 y 50 años.
MÉTODO	Cuantitativo
INSTRUMENTO	Encuesta auto- administrada
PROCEDIMIENTO MUESTRAL	No probabilístico, por conveniencia.*

*Dado el volumen de la población meta, se decidió optar por un muestreo no probabilístico, por conveniencia.



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Etapa diagnóstica



Capítulo V Etapa diagnóstica

Análisis de la situación externa

Macro entorno

Análisis de la situación externa:

El macro entorno, o entorno general, según Kotler (Kotler & Keller, 2012), se trata del ambiente que rodea al entorno de la compañía, es un entorno sumamente importante, dada su influencia sobre la compañía. Cualquiera de los factores a continuación desarrollados afecta directamente la compañía, dado que es el ambiente donde se a mover la misma, crecer y generar las relaciones necesarias.

Este macro entorno, consta de 6 elementos:

- Escenario político
- Escenario económico
- Escenario demográfico
- Socio-cultural
- Tecnológico
- Natural

Es un ambiente poco controlado por la compañía, dada su cualidad de ser externo, normalmente se encuentra en constante cambio dado que es un fluctuante y no controlado.

Esto genera amenazas y oportunidades a las que todo encargado del área de marketing debe estar sumamente atento, para generar las estrategias necesarias, que se adapten a los cambios de dicho entorno.

Escenario político

Actualmente, y hace ya algún tiempo, el escenario político de nuestro país se encuentra inestable. Existe una polarización y la sociedad está actualmente dividida. Por un lado, están quienes apoyan al actual gobierno, un gobierno neoliberal que asumió hace tres años, trayendo un cambio radical en cuanto a la política económica implementada por el gobierno anterior.

Esta división de bandos comenzó en 2008, tras un conflicto con el sector agropecuario, al día de hoy y con un cambio de gobierno de por medio, esa división se ve cada vez más acrecentada, con conflictos sociales a raíz del gran apoyo que tienen ambas fuerzas políticas

Pasada la mitad del 2017, se produjeron las elecciones legislativas en Argentina, donde con resultado positivo para el gobierno actual, se podía prever el triunfo definitivo, que finalmente llegó en Octubre.

Con este triunfo, el gobierno actual quedó con mayoría en el congreso, pasando de tener 86 diputados a 108 bancas ocupadas, su mayor contrincante, el gobierno anterior, se quedó con la misma cantidad de bancas que tenía antes de las elecciones, un total de 71.

Con este triunfo y ganando la mayoría, el gobierno se encuentra con la posibilidad de tomar decisiones con mayor apoyo, desde Diciembre del pasado año.

Con respecto al rubro cervecero es fundamental tener en cuenta ciertos conceptos, y su impacto, sea positivo o negativo.

Código Alimentario Argentino: el pasado 3 de Febrero de 2017, bajo el artículo 1082 bis, se incorpora el concepto de cerveza artesanal, dada la necesidad de incorporar el

concepto para generar los rótulos de dicho producto, cuando cumpla los requisitos establecidos por dicho código¹

Impacto: positivo, el hecho de estar reconocidos en el código alimentario argentino, aumenta la calidad percibida y la confianza en los productos, dado que tienen un lineamiento legal que seguir.

Regulación sobre recarga de growler: En los últimos tiempos, dado el veloz crecimiento del mercado, el HCD del partido de General Pueyrredon, comenzó a trabajar sobre la ordenanza que permite regular la venta fraccionada de cerveza artesanal. El pasado 06 de julio de 2017 se sancionó la misma², y luego se promulgó el 17 de Julio de 2017, dando un marco legal a la venta fraccionada, haciendo hincapié principalmente en la limpieza de los recipientes donde se introduce el producto. Dicha limpieza debe ser al público, con sistemas de vapor o agua hirviendo, posteriormente se debe sellar el botellón de manera inviolable, con el fin de no alterar el producto.

La habilitación para dicha venta, se realiza principalmente en fábricas productoras de cerveza artesanal, locales gastronómicos, como bares, y los recientes “puntos de recarga”

Impacto: positivo, dicha reglamentación trae consigo la apertura de más locales que se dedican exclusivamente a la recarga de cerveza artesanal. Dichos locales, funcionan como multimarca, dando la posibilidad de tener diversas canillas con variedad de

¹ Crusellas. P (2017) Secretaría de políticas, regulación e institutos y secretaría de agregado de valor. *Boletín oficial de la república Argentina*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNorma/158615/20170203>

² Coria. M (2016) Proyecto de Ordenanza. Mar del Plata. Batán Honorable consejo deliberante. Recuperado de: http://concejomdp.gov.ar/expedientes/ficha_expediente.php?enviado=ok&anio=2016&tipo=E&numero=2196

marcas, lo cual abre la posibilidad de tener aún más llegada al público, a través de la recarga de growler, queda a cargo de la astucia comercial de cada productor generar la cantidad de canillas deseadas.

Modificación del reordenamiento territorial: La concejal Cristina Coria, se encarga de promover los decretos y ordenanzas que dan el marco legal a la producción y distribución de cerveza artesanal. Recientemente se planteó el ordenamiento territorial con el fin de atender la necesidad de los pequeños productores, dado que anteriormente, los productores pertenecían a la categoría 5, la cual solo daba la posibilidad de instalarse en zonas industriales y con dimensiones amplias para comenzar con una producción pequeña, lo cual los dejaba fuera del marco legal que permite la comercialización. La realidad demostró que la mayoría son pequeños productores, que adaptan sus viviendas a modo de fábrica.³

Impactos: Positivo y negativo

Positivo: la posibilidad de que el área legal comprenda la necesidad de los pequeños productores, abre a puerta a la habilitación de las mismas, dando marco legal a los productos.

Negativo: el hecho de que la habilitación de pequeños productores sea más accesible, baja las barreras de entrada a dicho sector, generando mayor competencia.

³ Aldrey F (2017) Los cinco avances legislativos clave para la cerveza artesanal *Diario electrónico La capital, sección ciudad* (23346) Recuperado de: <http://www.lacapitalmdp.com/los-cinco-avances-legislativos-clave-para-la-cerveza-artesanal/>

Escenario económico

Durante el transcurso del año pasado, se produjo una suba en el PBI, dando una mirada global del año y comparándolo con el mismo periodo del año anterior, este estimado mostro una suba considerable.

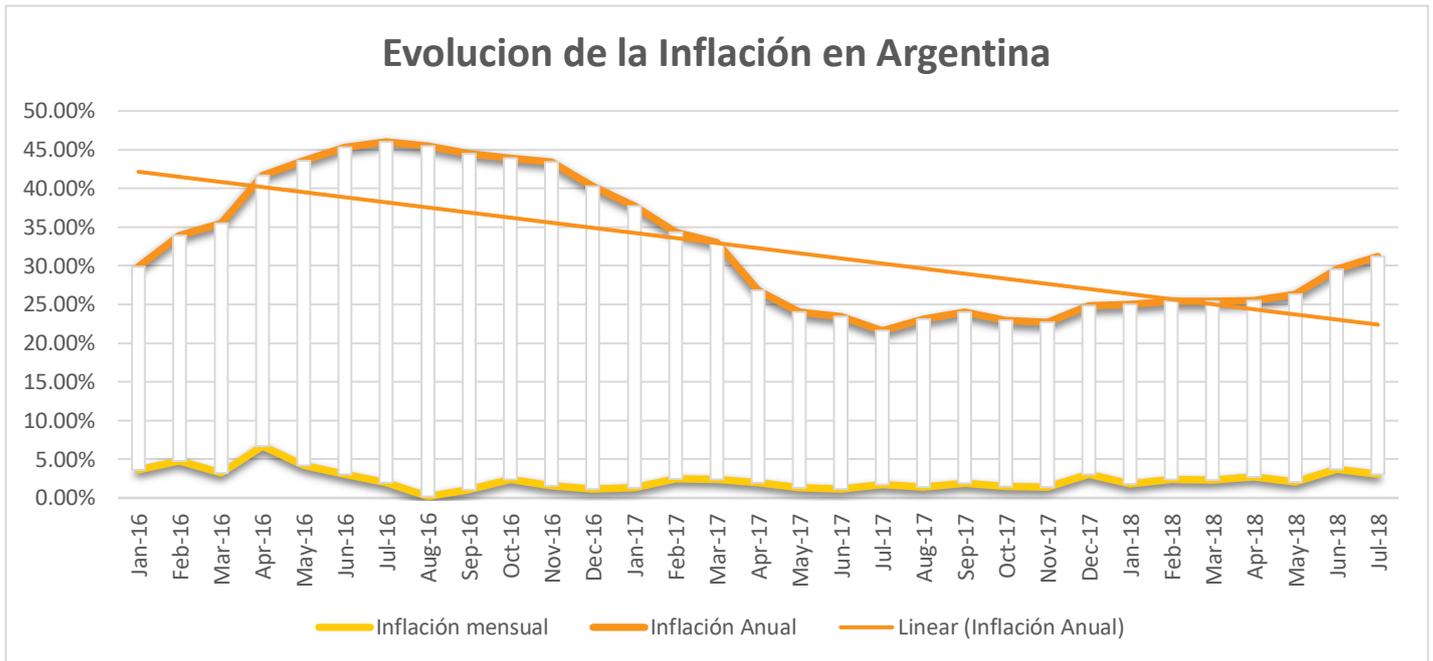
El organismo oficial INDEC ha dado a conocer su estudio sobre el último trimestre, donde ya se puede ver un crecimiento del 2.7% respecto del mismo periodo del año anterior, esta mejora se debe a la reactivación de varios sectores, principalmente construcción y consumo. Se prevé que esto permita continuar con un crecimiento permanente al año siguiente.⁴

Otro indicador importante al momento de analizar el contexto económico es la inflación, el organismo oficial para realizar esta consulta es el INDEC, y haciendo una evaluación retrospectiva, en la tabla número 1, podemos ver cuál fue el indicador de esta variable tan relevante para el mercado, desde 2016 hasta Julio de 2018.

Actualmente, se puede ver un crecimiento de la inflación los últimos meses, acompañada de una inestabilidad producto de la fluctuación de la moneda de referencia, el dólar.

⁴ Gasalla, J (2017) El PBI en expansión alcanzó su máximo histórico, pero encuentra limitaciones para 2018. *Revista digital Infobae, sección economía*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2017/11/28/el-pbi-en-expansion-alcanza-su-maximo-historico-pero-encuentra-limitaciones-para-2018/>

Tabla 1 *Evolución de la inflación.*



Fuente: elaboración propia, con datos recuperados del INDEC Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/>

Podemos ver que el análisis del comportamiento de la inflación mes a mes, acompañado de su comportamiento anual, deja en claro una leve baja hasta el mes de Abril del corriente, comenzando a subir estrepitosamente los meses siguientes, superando ampliamente el porcentaje pronosticado a comienzos del año, esto fue acompañada de un lento crecimiento del PBI, el cual no deja ver un panorama alentador para siguiente año. La inflación en Argentina se mueve producto del comportamiento de los mercados y la moneda estadounidense, la cual se encuentra en alza constante, acompañada de grandes fluctuaciones el último tiempo.

Las estrategias enfocadas en aumentar el consumo, con el tacto necesario dado el contexto antes mencionado, influirían de manera positiva en la compañía que se encuentra en pleno crecimiento.

Escenario demográfico

Este es un escenario sumamente interesante a conocer, dado que nos mostrara el panorama en el cual encontraremos a nuestro público meta. En principio y a rasgos generales, podemos evaluar a Mar del Plata (Ciudad de residencia de la cervecería Siete Lobos).

Según los datos extraídos del último censo, realizado en el año 2010, sabemos que Mar del Plata cuenta con alrededor de 620.000 habitantes, de los cuales un 52,3% corresponde a mujeres y un 47.70% a hombres.

De este resultado podemos saber que el 50.47% representa a la población comprendida entre 18 y 55 años, los cuales corresponden al público meta.⁵

Estos números nos dan un panorama positivo, considerando que poco más de la mitad de la población puede ser parte del objetivo que buscamos.

Por otro lado, tenemos en cuenta que en los últimos años, según maestros cerveceros de la ciudad, el consumo de cerveza artesanal ha crecido un 40% anualmente, esto implica la apertura de un nuevo bar cervecerero cada dos meses. Pero el crecimiento también se puede comparar a nivel país, actualmente en Argentina se produce cerca de 25 millones de litros anualmente, de los cuales 7.2 millones se producen en **Mar del Plata** lo que representa cerca del 28% a nivel país.⁶

Los hábitos de consumo de cerveza artesanal de los Marplatenses se han vuelto cotidianos, sin necesidad de que sea un fin de semana para la ocasión.

⁵ Arroyo, C (2014) Estadísticas. Censo. *Municipalidad de General Pueyrredón* Datos extraídos de <https://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/estad%C3%ADsticas-censo>

⁶ Aldrey, I (2016) El mercado de la cerveza artesanal crece un 40% anual. *La Capital Mar del Plata, diario digital* (23347) Recuperado de: <http://www.lacapitalmdp.com/el-mercado-de-cervezas-artesanales-crece-un-40-anual/>

Los bares tienen ofertas para cada día de la semana y horarios, desde happy hours, hasta recarga de botellones, toda ocasión es buena para compartir una cerveza en Mar del Plata. Cada vez es más notorio el aumento del consumo en horarios a partir de las 19, y la amplitud en cuanto a la edad promedio de consumo es realmente importante. Por supuesto el pico de consumo sucede los fines de semana, donde se pueden ver largas colas tanto para consumir en el lugar como para la tan de moda “recarga de botellones”, recientemente regulada en la ciudad.

Otra actividad en crecimiento relacionada con el sector, es la de los eventos, tanto públicos como privados.

En cuanto a los eventos públicos, es una actividad que se ve en crecimiento, hace algunos años, solo contábamos con la típica “fiesta de la cerveza” en la ciudad vecina de Santa Clara del Mar, los últimos años los eventos y reuniones en torno al tema al crecieron notoriamente. Uno de los festivales más famosos en la ciudad, ya va por su segunda edición, es “Macerar”, fiesta cervecera que se realiza entre 2 y 4 días al año, en Noviembre, dicho festival cuenta con amplia variedad de productores de la ciudad y shows, en su segunda edición, fue sumamente exitoso. Otro festival que cada vez se hace más popular es el de la fiesta de San Patricio, donde la ciudad y los bares se tiñen de verde para disfrutar de las mejores cervezas artesanales.

En cuanto a los eventos privados, es común que se realicen en casas particulares o salones y se utilice la modalidad de alquiler de choperas, actividad con un notorio crecimiento.

Una costumbre que se fue generando estos últimos años es la de darle valor a los sabores artesanales, conocer los distintos tipos de cerveza, su amargor, sus sabores frutales, degustarla y poder aprender sobre los distintos estilos.

Es muy común ver en bares que no tienen producción propia una gran variedad de productores del mismo sabor, esto genera un gran interés en el consumidor.

Acompañando a la reciente ordenanza que regula la venta fraccionada de cerveza artesanal, podemos ver en la ilustración número 8, como gran parte de la ciudad cuenta con puntos de recarga, descentralizando el consumo que antes se encontraba solo en bares.

Ilustración 8 "distribución de puntos de recarga"



*Fuente: Datos recuperados de: Aplicación "Birrin", IOS y Android. Recuperado de: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.birrapp>

Escenario Socio- Cultural:

El análisis sociocultural, es de suma importancia, dado que nos dará la información sobre los hábitos sociales del entorno de interés.

En lo que concierne al ámbito socio cultural, en Mar del Plata, así como también en el país, se han instalado nuevos hábitos de consumo y de vida.⁷

Un concepto que viene pisando fuertemente en la sociedad es el de la comida saludable. Hace algunos años, esta tendencia apuntaba a sectores con mayor poder adquisitivo, pero cada vez es más frecuente ver y escuchar a la gente hablar de “vivir más sano”, esto afecta al sector en el lado de la alimentación, si bien en una dieta saludable no entraría la cerveza, se ha logrado dar “una vuelta de rosca al tema”

En Mar del Plata, como así en otras ciudades, es muy común ver gente practicando running y entrenamientos por los muchos paseos costeros que tiene la ciudad, sobre este hábito, se han generado notas e informes que muestran lo beneficioso que es ingerir un vaso de cerveza luego de correr o entrenar.

Tan así que podemos ver que debajo de un gimnasio hay una cervecería (ejemplo, Gimnasio “La redonda” y Cervecerías “Baum y Antares” (B. Irigoyen 3845, Playa Grande) y es frecuente ver que la gente luego de entrenar se acerca a disfrutar de la cerveza artesanal. También hay una gran cantidad de bares en la zona costera. El consumo de la misma se tornó un hábito, también en quienes eligen un estilo de vida saludable.⁸

⁷ s/d (2016) Estilo de vida: la nueva tendencia hacia un consumo saludable. s/d. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/>

⁸ Lemble, D (2017) Tomar cerveza después de correr ayuda a hidratarse mejor. *Cerveceros Argentinos* Recuperado de: (<http://www.cervecerosargentinos.org/mundo-cerveceros/nota/4-tomar-cerveza-despues-de-correr-ayuda-a-hidratarse-mejor/>)

El rubro se ha adaptado perfectamente a este cambio de consumo, y el hecho de que la cocción y venta de cerveza artesanal, este mayormente liderado por quienes tienen pasión por la cerveza, le ha dado un contexto científico que demuestra con datos verídicos lo favorable que puede ser para la salud, entre algunos beneficios podemos destacar: su cualidad de ser rica en vitaminas, proveniente de la levadura, propias del grupo B, refuerza la resistencia de los huesos, gracias a su alta densidad mineral o sea, la cantidad de fibras que tiene, ayuda a saciar el apetito y controlar el peso, es capaz de reducir el estrés y en consecuencia los problemas cardiacos, reduce hasta un 30% la posibilidad de contraer diabetes del tipo 2, tiene propiedades antibacterianas y con respecto al aporte sociocultural, tiene un gran aporte social, ayudando a lograr un estado de bienestar completo.⁹

Otro hábito de consumo que se ha incrementado en los últimos años, tiene que ver con las reuniones caseras. Antiguamente se podía comprar cerveza industrializada, quizá por cajón, con una capacidad de 12 lts. Hoy en día es muy común que en las reuniones se opte por alquilar una chopera, la cual por un precio un tanto mayor que la cerveza industrializada, ofrece cerveza de calidad, con una canilla especial para poder servirla como si se estuviera en un bar, algunas con un sistema a gas y otras con un sistema de bombeo que da la posibilidad a quien sirve de medir por ejemplo la cantidad de espuma que tiene el vaso.

Es un escenario habitual el hecho de que las choperas se alquilen en eventos como fiestas de cumpleaños, de 15, 18, adultos y también en fiestas infantiles. Esto puede verse habitualmente en salones tanto infantiles como de eventos de otras índoles.

⁹ Duflos, A (2016) La cerveza es saludable. *Cerveceros Argentinos* Recuperado en: <http://www.cervecerosargentinos.org/mundo-cervezero/nota/3-la-cerveza-es-saludable/>

Por último, otra manera de distribución es la antes mencionada recarga de botellones, donde el consumidor se acerca con su envase, el mismo es higienizado, recargado y sellado con el sabor que desee el cliente. Hasta hace algunos años, los puntos de recarga se limitaban a bares que ofrecían esta modalidad.

Hace poco más de un año, comenzaron a abrirse puntos de recarga descentralizados. De esta manera, hoy en día si la idea es recargar un botellón, se puede realizar en barrios, en pequeños puestos de recarga, los mismos ofrecen envases de distintas capacidades y todo tipo de accesorios relacionados a la industria.¹⁰

Escenario tecnológico:

Con respecto al escenario tecnológico, no deja de ser de común conocimiento el avance y crecimiento que representa la industria. Hoy en día el comercio electrónico en Argentina representa más del 50% de las transacciones realizadas.

Según la CACE (cámara Argentina de comercio electrónico) durante el 2016 se creció un 51% las ventas electrónicas, respecto del año anterior. Fueron cerca de 102 millones de pesos de facturación, de los cuales el ticket promedio fue de \$2185.

Otro dato a tener en cuenta para analizar este crecimiento es que el 88% de las compras antes mencionadas se realizaron con tarjetas de crédito (CACE, Febrero de 2017)¹¹

Si bien el comercio electrónico representa un crecimiento sumamente importante y una oportunidad para los negocios, también hay que tener en cuenta que tanto los sitios webs como las redes sociales cumplen un papel fundamental en el proceso de

¹⁰ Lico, L (2017) Mar del Plata aprobó la ordenanza que regula la recarga de growlers. *Pulso cervecero*. Recuperado de: <http://pulsocerveceros.com/mar-del-plata-aprobo-ordenanza-growlers/>

¹¹ Kantar, TNS (2017) El comercio electrónico en Argentina facturo \$102.700 millones durante 2016. *Cace, tendencia, prensa*. Recuperado de: <http://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-en-argentina-facturo-102-700-millones-durante-2016>

comunicación entre las compañías y los consumidores. Es por eso que las compañías deben ir alineadas con el cambio y crecimiento constante de dicho sector, se estima que los argentinos pasan cerca de 3 horas al día conectados a alguna red social (Los Andes, 2016) ¹²

En el informe realizado por “Canal Ar” podemos ver claramente, cual es la tendencia de redes sociales en Argentina, esta información pudo ser resumida y aclarada en la tabla número 2, a continuación:

TABLA 2 *Uso de redes sociales en Argentina*



Fuente: Canal Ar, Estudio realizado por Carrier y Asociados

¹² De la Rosa, I (2016) Los Argentinos, en el promedio mundial de uso de las redes sociales. *Los Andes, Sociedad*. Recuperado de: <https://www.losandes.com.ar/articulo/los-argentinos-en-el-podio-mundial-de-uso-de-las-redes-sociales>

Es importante conocer este tipo de datos y tenerlo en cuenta en nuestro análisis, dado que es la herramienta fundamental para conocer donde se encuentra mayormente nuestro público objetivo y cuáles son las redes de mayor influencia.

Actualmente la tecnología está dando cada vez más aportes a la sociedad, y esos aportes se trasladan al sector, buscando dar soluciones prácticas y novedosas para el público objetivo, las apps, se han convertido en un elemento sumamente útil en nuestras vidas.

Como ejemplo de lo antes mencionado podemos ver la creación de dos nuevas aplicaciones que salieron recientemente en las cuales podemos consultar las zonas de recarga, novedades y bares en la zona en la cual nos encontramos, dichas aplicaciones son “Birrin”¹³ y “Tap Map”¹⁴, ambas buscan mejorar la experiencia de compra del consumidor, dando respuestas rápidas a la necesidad de consumo. Resulta sumamente importante participar de este tipo de elemento comunicacionales con el fin de estar presentes en el día a día del consumidor y responde de manera eficiente a las necesidades que surgen en el mercado.

Escenario Natural:

Dado el contexto que venimos desarrollando con respecto a la vida saludable, el escenario natural cobra gran importancia y una de las claves a atender son los deshechos de la producción de cerveza artesanal. Dichos deshechos, son sumamente útiles para otras áreas, el campo científico se ha ocupado de investigar y encontrar la funcionalidad de dicho deshecho, con el fin de transformarlo en un nuevo material.

¹³Aplicaciones online, recuperado de: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.birrapp>

¹⁴ Aplicaciones online, recuperado de: <http://www.tapmap.com.ar/>

Es así como podemos ver dos alternativas, científicamente comprobadas, que apoyan al entorno natural del rubro, y ayudan al cervecero a controlar sus desechos.

Las alternativas son:

- Fertilizantes con residuos artesanales: el objetivo principal es que los pequeños productores de cerveza puedan aportar a los pequeños productores de huertos, quienes necesitan fertilizantes para su producción. Dicha investigación lleva su curso desde 2017 a cargo del conicet y la cámara de cerveceros de Rosario¹⁵
- Alimento porcino: Desde 2015 se realiza investigación que detectaron la eficiencia de dicho deshecho como alimento porcino. Si bien ya se utilizaba de tal manera, no tenía un contexto científico que avale dicho alimento para los porcinos¹⁶

Conclusiones del macro entorno

En primer lugar debemos ver el contexto en el cual nos encontramos a nivel país, muchas veces las decisiones que toma el gobierno afectan fuertemente a pequeños productores. Si bien actualmente nos encontramos en una situación un tanto inestable, se puede ver que lentamente se van produciendo los crecimientos esperados.

Con respecto a la situación económica, la posibilidad de las nuevas aperturas de créditos a emprendedores, nos deja ver la posibilidad de comenzar a crecer, y nos ubica en un lugar de ventaja en este aspecto, si bien el hecho de financiar materia prima o inversión, supone riesgos elevados, especulando con un corto plazo, es una gran posibilidad para

¹⁵ s/d (2018) Producirán fertilizante con residuos de cerveza artesanal. *El ciudadano, ciudad* Recuperado en: <https://www.elciudadanoweb.com/produciran-fertilizante-con-residuos-de-cerveza-artesanal/>

¹⁶ Ferreyra, A (2015) Residuos de cervecería: estudian su empleo como alimento alternativo en la producción porcina. *Argentina investiga, divulgación científica y noticias universitarias*. Recuperado de: http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=residuos_de_cerveceria_estudian_su_empleo_como_alimento_alternativo_en_la_produccion_porcina&id=2445

crecer de una manera más rápida, en este aspecto, la compañía se encuentra con un impacto positivo sobre esta variable.

El crecimiento poblacional en la ciudad es otra variable que afecta de manera positiva al sector, el hecho de encontrarse en una ciudad turística, hace que en época de temporada alta la demanda aumente notoriamente, produciendo una diferencia notable que permite aumentar las ganancias y seguir creciendo. Los cambios de hábitos en el país y la ciudad se pudieron tornar positivos para el sector, que vio la posibilidad de brindar un espacio de esparcimiento sumamente positivo para las nuevas costumbres de vida.

En cuanto al entorno natural, el hecho de encontrar una funcionalidad que suma a la sociedad respecto de los desechos, es una variable sumamente positiva para el sector.

Por último, los cambios socio culturales acompañados de las nuevas tendencias digitales, suponen una oportunidad de crecimiento para el sector, dado que aumenta la posibilidad de mantenerse conectado con el cliente y poder aplicar marketing relacional fidelizando a los mismos.

Finalizando, se puede deducir que la compañía se encuentra en un macro entorno favorable, flexible y adaptable a los cambios sociales, con posibilidades para crecer y posicionarse como se desea, tomando las decisiones correctas.

Análisis del sector

Sector y subsector:

La industria cervecera se encuentra dentro del sector de manufacturero, por su condición de elaboración artesanal. Dentro del sector alimenticio, la rama de las bebidas con alcohol es a la cual pertenece dicho producto.

Al encontrarse en un subsector de gran consumo, podemos ver qué segundo abastecedor mundial¹⁷ y lidera el ranking de competitividad. Esto se debe a varios factores, entre ellos: los recursos naturales del país, y las industrias productoras de materia prima, que hacen que la misma sea más accesible en cuanto a costo y logística.

Evolución del sector

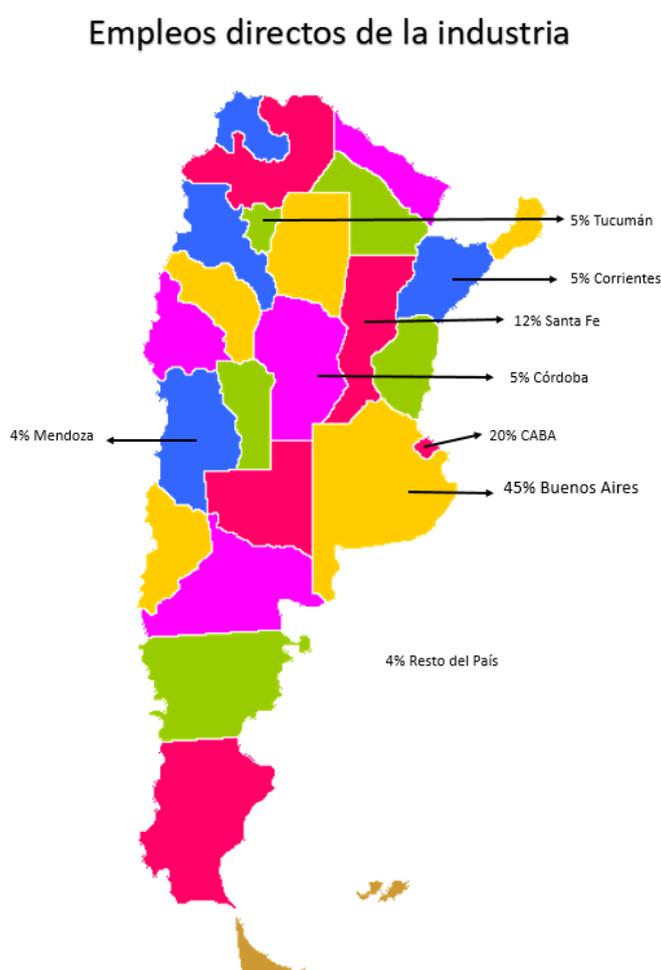
El sector de producción de cerveza viene creciendo fuertemente en Argentina durante el último tiempo, acompañado de los cambios de hábitos y el aumento de la demanda en el consumo, cada vez es más habitual notar que la gente comienza produciendo pocos litros, de forma casera, algunos entre amigos, para degustar y finalmente muchos de ellos llegan a comercializarla, superando las barreras de entrada al sector.

En las zonas en las cual no hay gran producción, como suele pasar en algunos pueblos pequeños de la ciudad de Buenos Aires, es común que se realicen envíos de fábricas que cuentan con gran capacidad productiva, abasteciendo así, desde pueblos, hasta ciudades y llegando con la cerveza artesanal a cubrir la mayor capacidad geográfica del país, fomentando el continuo crecimiento del sector.

¹⁷ Donato, N. (2017) Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-industria-de-alimentos-y-bebidas-lidera-el-ranking-de-competitividad-20170511-0024.html>

La industria se encuentra produciendo, actualmente más de 128.000 puestos de trabajo, de manera directa e indirecta en Argentina¹⁸, lo cual la convierte en un sector altamente atractivo. En la ilustración 9 podemos ver como se va distribuyendo dichos puestos, en 9 de las 23 provincias, generando empleo en gran parte del país, con miras de crecimiento:

Ilustración 9 "*Distribución de empleos del sector*"



¹⁸ Donato, N (2017) La industria de alimentos y bebidas lidera el ranking de competitividad. *El cronista* Recuperado en: <http://www.infocampo.com.ar/la-industria-cervecera-genera-mas-de-128-000-puestos-de-trabajo-en-la-argentina/>

*Fuente: Elaboración propia con información recuperada en

<http://www.infocampo.com.ar/la-industria-cervecera-genera-mas-de-128-000-puestos-de-trabajo-en-la-argentina/>

En esta práctica fue pionera la cervecería artesanal Antares, quien desde 1998 produce en la ciudad, y al día de hoy exporta a varios países. El crecimiento de Antares, dio lugar al crecimiento del sector en la ciudad e incentivo a los pequeños productores a dar el salto necesario para lograr un negocio estable dentro del mercado.

Desde el 2009 en adelante, el sector comenzó a mostrar un crecimiento acelerado, con la fundación ese mismo año de Baum, cervecería que nació en la ciudad y hoy tiene franquicias en todo el país, a esta le siguió Ogham, quien caracterizado como bar Irlandés, produce y comercializa su propia cerveza y también cuenta con una red de franquicias actualmente.

Luego en el año 2014, llegó Brewhouse, quien por sus emprendedores, se autodenomina, “bunker de la revolución cervecera”.

Brewhouse busca apoyar a los cerveceros mostrando una gran oposición a la cerveza industrial. Con su llegada, se comenzaron a dictar talleres para elaboración, cursos de manipulación de alimentos, charlas sobre distintos ingredientes etc, con el fin de fomentar así, la producción local de calidad.

Actualmente, cuentan con 40 canillas que representan la producción de 70 micro-nano cervecerías. Fue un gran empuje para la comunidad cervecera.

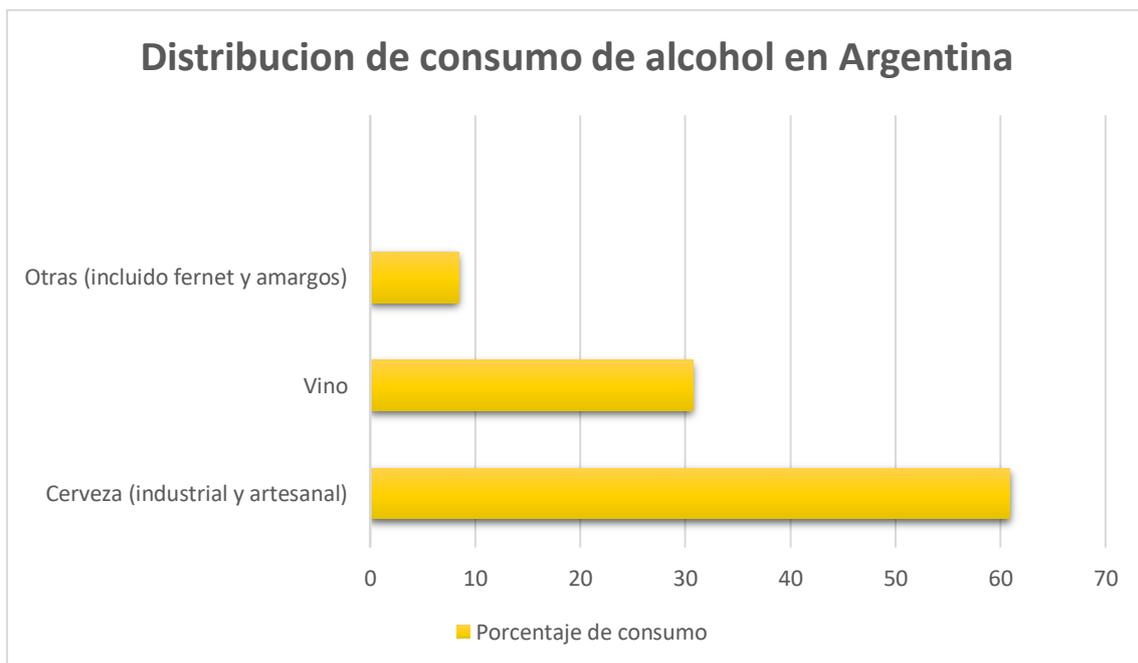
La creación de la cámara argentina de productores de cerveza fue un empuje también sumamente importante para darle un marco organizacional al sector.

Actualmente la cerveza (industrial y artesanal) es líder en el mercado de bebidas alcohólicas en Argentina.

Según estudios recientes, el hábito de consumo del alcohol fue mutando los últimos años, pasando a beber más, pero de manera diferente.

Actualmente en nuestro país, se beben 71 litros de alcohol por año, por persona, de los cuales, la cerveza (industrial y artesanal) ocupa el 60.9% de dicho consumo, el vino un 30.7 y el resto de las bebidas entre las cuales se ubica el fernet, ocupa un 8.4%. ¹⁹, esto se puede ver claramente expresado en la tabla 3, donde como se menciona, es notoria la importancia del consumo de cervezas a nivel país.

Tabla 3 *Distribución de consumo de alcohol en Argentina*



¹⁹ Grosz, M. (2015) Subió el consumo de alcohol, pero cambió la forma de beber. *Clarín, sociedad* Recuperado en: https://www.clarin.com/sociedad/alcohol-consumo-cambio-de-habito_0_SJrG675wml.html

*Fuente: elaboración propia, con base en los datos recuperados en:
https://www.clarin.com/sociedad/alcohol-consumo-cambio-de-habito_0_SJrG675wml.html

Por otro lado, en Mar del Plata se producen cerca de 600 mil litros mensuales, lo que representa 7.2 millones al año de cerveza artesanal ²⁰, esto representa más de un cuarto de los más de 25 millones de litros producidos anualmente en Argentina. Mientras que a nivel país el consumo de cervezas artesanales representa un 1.8% del volumen total del consumo de cerveza, en **Mar del Plata**, este mismo índice asciende al 8% y muestra un aumento a futuro.

El crecimiento del negocio a nivel nacional y local, llega al 40%, esto lo convierte en una de las industrias con mayor proyección.

Este crecimiento tiene origen principalmente en el arduo trabajo de los productores, quienes se toman la producción como un estilo de vida, y el producto final como una enseñanza a la sociedad sobre la degustación de una bebida de calidad. Constantemente buscan innovar con distintos estilos y sabores, aumentando así la calidad de los productos. La variedad en la distribución para el consumo el otro punto que favorece el crecimiento, se busca alternar los canales de distribución atendiendo cada necesidad, dando la posibilidad al consumidor a optar por alternativas para degustar una cerveza, tanto en lugares públicos como privados, en grandes cantidades o en medidas pequeñas.

El mismo trabajo de los productos ha logrado que el consumo de cerveza artesanal se vuelva un hábito social, aparte de que resolver una necesidad. Los momentos de consumo se suelen asociar a reuniones con amigos, familia, a la unión y pasar un buen

²⁰ Telam, (2016) **Mar del Plata** produce 600.000 litros mensuales de cerveza artesanal. *Tres pintas* Recuperado en: <http://trespintas.com.ar/noticias/mar-del-plata-produce-600-mil-litros-mensuales-de-cerveza-artesanal/>

momento. Este cambio de hábitos en cuanto al consumo, ha favorecido notablemente, tanto los bares donde se puede consumir distintos sabores de cerveza, como también los puntos de recarga y distribución.

En cuanto a los competidores, en la ciudad funcionan actualmente 40 cerveteras, de las cuales el 40% tiene producción propia.

Existen en la ciudad “3 rutas de cerveteras” en distintas zonas de Mar del Plata, en donde se concentra el 90% de los locales cerveteros: Alem, Güemes e Irigoyen, y se proyecta en un año que la zona de Constitución se sume a esta ruta (actualmente ya cuenta con dos de las cerveterías más importantes de la ciudad)

En su afán por un acelerado desarrollo de la producción, los productores de cerveza artesanal son conscientes de que la oferta, más allá de que los consumidores son cada vez más, es aún superior a la demanda; es por ello que hoy por hoy el objetivo primordial de los mismos es el de ampliar la demanda, y para ello diseñaron canales de venta alternativos. En muchas reuniones privadas -cócteles, cumpleaños, casamientos- se hizo habitual la compra de barriles de cerveza artesanal de 20, 30 o hasta 50 litros, que complementan bebidas históricas como vinos y aperitivos. También está siendo muy usual la recarga de “botellones” (growler), los cuales son vendidos por las marcas en los locales de venta y sirven para recargarlos toda vez que uno quiera consumir la cerveza fuera del local, con una duración máxima de entre 4 y 5 días para poder consumirlo, y de entre 1 y 2 días después de ser abierto. Por último, son varias las cerveterías que ofrecen acciones promocionales o “tours cerveteros” a las fábricas cerveteras, talleres sobre procesos productivos y control de calidad y cursos de sommelier. Otro dato importante es que en la ciudad existe la Cámara de Cerveterías

Artesanales de Mar del Plata²¹, cuyo objetivo es nuclear a todos los productores de cerveza artesanal y poder lograr y fomentar convenios y participaciones en cuanto a la adquisición de maquinarias y materias primas y mejorar la calidad de la cerveza de todos los productores.

Se puede observar que las barreras de entrada son bajas, aunque es importante remarcar el hecho de que son muy pocas las cervecerías artesanales (tres, para ser exactos) que cuentan con una habilitación total para la producción de la misma, puesto que ésta exige un espacio de casi 80 m² que, para las que recién dan sus primeros pasos, resulta imposible de cumplir, debiendo tener que reducir su producción a una escala menor y solicitar una habilitación especial hasta tanto tengan dicho lugar. Si bien se busca penetrar en el mercado de la cervecería artesanal, la idea del proyecto es captar el nicho existente en el mismo en cuanto al consumo preferencial y personalizado, ya que no todas las cervecerías artesanales se caracterizan por buscar y conseguir una cerveza de óptima calidad y sabor, sino más bien son las estrategias de marketing las que las posicionan en la cúspide del rubro; esto debido a sus años de antigüedad y experiencia en el mismo, o por las promociones y descuentos que tienen en determinados días, horarios o para determinados grupos, como el ya conocido “Happy Hour”, cuyo particular funcionamiento comenzó siendo el de “2x1” y ahora cada vez son más los locales que optan por la rebaja al precio de cada pinta de cerveza entre un 30 y 45%, para, obviamente, obtener un margen de ganancia mayor.

Círculo cervecero:

Dentro de la ciudad, la cual está trabajando para lograr ser la capital de la cerveza artesanal, se producen ciertas zonas de calor, o círculos cerveceros, los cuales son

²¹ Recuperado de: <https://www.facebook.com/ccerveceriasmdg/>

zonas optimas donde se concentran la gran mayoría de bares, y centros de recarga. En dichas zonas se pueden dar recorridos donde los clientes pueden ir probando distintos estilos, dado que la gran mayoría de los oferentes tienen la modalidad multi marca, la cual permite ofrecer el mismo estilo, realizado por distintos productores.

Este circuito (Anexo 2) se puede ver claramente segmentado en tres grandes zonas, las cuales son:

*Playa grande

*Constitucion

*Cordoba y alrededores

Dentro de estas zonas, se encuentra bares con opción multi marca, los cuales dan la posibilidad de tener canillas de distintos productores, siendo así los oferentes directos de Siete Lobos.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria:

Previamente se pudo analizar que el sector en el cual se encuentra la compañía es altamente competitivo, puesto que la cantidad de empresas dedicadas a la producción de cerveza artesanal está creciendo de manera exponencial año a año; más en Mar del Plata, en donde en los últimos dos años, en promedio, abrió una cervecería por mes.²² A su vez, se considera que las cervezas industriales siguen siendo un competidor, ya que, no obstante el crecimiento de la cerveza artesanal, la misma apenas representa el 1,8% del consumo de cerveza en Argentina, dejando el restante para la cerveza industrial, con una hegemonía del 70% de la marca Quilmes.²³

También existen competidores indirectos, como pudimos ver, el vino es uno de ellos, junto con el fernet y otros aperitivos. Algunos vinos, también apuntan a un segmento exclusivo, que si bien es un nicho de vino, se trata de grupos con comportamientos de consumo relacionados a la calidad de la bebida.

Aquí consideramos importante la diferenciación, para apuntar a un sector más exquisito, de paladar exigente, en el que la perfección sea su principal atractivo. Por otro lado, orientar las ventas a los bares de recargas, restaurantes y eventos privados, para poder generar una combinación perfecta para quien la consuma, combinándolo con platos ideales para cada tipo de cerveza.

En este caso, la **amenaza es alta**.

²² Saez, A (2016) Abre una cervecería artesanal por mes en Mar del Plata. *0223 Diario digital* Recuperado en: <https://www.0223.com.ar/nota/2016-8-26-abre-una-cerveceria-artesanal-por-mes-en-mar-del-plata>

²³ Lico, L (2015) Argentina tiene alrededor de 500 marcas de microcervecerías artesanales, según expertos. *Pulso cervecero*. Recuperado en: <http://pulsocervecero.com/argentina-tiene-alrededor-de-500-marcas-de-microcervecerias-artesanales-dicen-expertos/>

Amenaza de nuevos ingresantes:

Nos encontramos en una industria, la cual al tener la característica de ser artesanal, lleva a ser un punto fuerte, que baja las barreras de entrada a dicho sector.

Este es un punto para tener cuidado, ya que la amenaza de nuevos ingresos al sector es alta, constante y en crecimiento. La escases (en continuo cambio) de regulaciones hace que sea sencillo ingresar al mercado y generar producción propia, si bien hay todo un camino por recorrer para llegar al lugar donde se encuentra 7 Lobos, es cierto que un inversor podría en poco tiempo abrir una fábrica en la ciudad. El hecho de fomentar al sector con capacitaciones, financiamiento y apoyo de parte de áreas como la cámara de cerveceros, o las incubadoras para emprendedores hace que sea mucho más accesible comenzar.

En cuanto a la necesidad de instrumentos, es sabido que para producir se puede comenzar con un costo relativamente bajo y la oferta de los mismos es amplia. Las mismas grandes cervecerías fomentan la compra de “su propio kit para comenzar a elaborar cerveza” y también sorteos de los mismos. Esto da la posibilidad de iniciarse produciendo pocos litros en un periodo de tiempo relativamente corto.

En este aspecto, la **amenaza** para la compañía es **alta**.

Amenaza de productos sustitutos:

Se considera producto sustituto a cualquier producto capaz de suplir la misma necesidad, con similares características. Teniendo en cuenta este aspecto es amplia la cantidad de productos sustitutos. Si bien Siete Lobos apunta a un público objetivo mayor de 18 años, hay una gran variedad de productos que entran en la categoría de sustitutos.

Haciendo un análisis general de la amenaza de productos sustitos, se puede considerar que la compañía tiene un gran punto a favor, ya que una parte considerable de los consumidores, atento a ser una actividad en pleno desarrollo y auge, más allá del hecho de querer tomar una cerveza, se está prestando más a conocer cómo se produce la misma, y a encontrar el sabor único y particular que a cada uno más lo satisfaga. El consumo del producto, viene acompañado de un contexto de actividades, que convierte el producto en un momento único, y genera la diferenciación necesaria de sus sustitutos. Así como Argentina supo ser (y aún lo es) un país muy consumidor de vino o fernet, el posicionamiento del consumo de cerveza artesanal está creciendo y tendiendo a equipararse en esos niveles, por lo cual no consideramos que pueda existir un producto sustituto con gran amenaza. La posición de la compañía en este aspecto es: **amenaza baja.**

Poder de negociación con los proveedores:

El poder de negociación con los proveedores involucra los artículos para producir, tanto materia prima como insumos para su elaboración, empaque y distribución.

Dada la actualidad del mercado en el cual se desarrolla la compañía, es muy amplia la cantidad de proveedores que tiene a su disposición. Al estar convirtiéndose en un hábito frecuente el hecho de producir cerveza, es muy sencillo conseguir desde los elementos como las ollas, hasta las materias primas necesarias para dicha producción.

La empresa cuenta con dos únicos proveedores, que abastecen todos los insumos necesarios: a uno compran exclusivamente el agua, ya que ofrece una calidad superior, teniendo en cuenta que el agua es uno de los principales ingredientes al momento de la elaboración y su calidad es la que dará la calidad del producto final.

A un único proveedor le compra todos los demás, desde el lúpulo hasta las levaduras, teniendo una gran variedad de las mismas, las cuales permiten ir jugando con los sabores que se desean en el producto final. Si bien se pueden adquirir dichos productos de manera individual, la comodidad de que sean previstos por un solo proveedor lo hace más práctico y eficiente. Debido a ello, se considera que **el poder de negociación de los proveedores es alto**

Poder de negociación con los consumidores:

Con respecto a la negociación con los consumidores, podemos segmentarlos en dos tipos:

- Consumidores Finales
- Intermediarios (Bares multimarca)

Con respecto a los consumidores finales, el poder de negociación **es medio**, dado que al hacer una importante demanda y competencia, el precio de las choperas se encuentra similar en la mayor parte de los proveedores. Por ende, al encontrarse en un mercado altamente competitivo, con una demanda elástica, el poder de negociación es medio.

Con respecto a los bares multimarca, se puede decir que **es baja**. Siete lobos, en este aspecto apuntan a negociar con dueños de bares y no tiene la posibilidad ni el poder de negociar el precio final. Si bien cuenta con un margen importante de ganancia, no puede modificar el valor final, que es puesto por el bar que lo distribuye, equiparándolo con otras cervezas. La distinción de Siete lobos se encuentra en la calidad del producto, es muy común que en los bares que se ofrece recarga, se dé un vaso de degustación de las distintas marcas que el bar ofrece, en estos casos es notoria la elección de Siete lobos, dada su excelencia en el producto final. La negociación en este aspecto cuenta por el

costo hacia el bar, cantidad de canillas y variedad de sabores así como también la
mantención del stock.

Conclusion, 5 Fuerzas de Porter

Luego de realizar el analisis de las 5 fuerzas antes mencionadas, podemos ver, gracias a
la ilustracion Numero 10, de manera sencilla en que aspectos la compañía se encuentra
en ventaja, y en cuales en desventaja.

Ilustración 10 "*Cuadro, resumen 5 Fuerzas de Porter*"



*Fuente: Elaboración propia

Matriz de posición competitiva

Para poder confeccionar la matriz de posición competitiva, se toma para dicho análisis dos variables, en principio, el atractivo del mercado, este puede ser bajo (de 0 a 3) Medio (de 4 a 7) o alto (de 8 a 10). La otra variable es la posición competitiva de la compañía, esta utiliza las mismas escalas y valores que la variable anterior.

A continuación se presenta la matriz de posición competitiva de 7 Lobos

Tabla 4 “Matriz de posición competitiva, Siete Lobos”

Atractivo del mercado	Alto (8 a 10)	7 Lobos		
	Medio (4 a 7)			
	Bajo (0 a 3)			
		Baja (0 a 3)	Media (4 a 7)	Alta (8 a 10)

Fuente: Elaboración propia con apoyo en el libro “El plan de Marketing en la práctica”

Vicuña Ancin

Podemos ver claramente, que Siete lobos se encuentran en un mercado altamente atractivo, pero con una posición competitiva baja, será tarea de este plan de marketing, lograr mejorar la posición competitiva en un mercado sumamente atractivo.

Análisis del mercado

Naturaleza del mercado (demanda)

La naturaleza del mercado en el cual se desarrolla Siete Lobos, cuenta con una amplia variedad de consumidores, sin hacer una distinción relevante entre hombres y mujeres y con una amplitud importante de rango etario.

Estacionalidad

La demanda de la cerveza artesanal, muestra una marcada estacionalidad, con periodos con alta demanda, y periodos con baja demanda. Este comportamiento genera un cambio en la producción, que en consecuencia, induce a mantener un stock permanente dependiendo directamente del conocimiento de dicha demanda.

Esto se debe principalmente a dos factores característicos del rubro y su ubicación:

- Ciudad turística, la cual aumento notoriamente la afluencia de consumidores en épocas estivales.
- Producto relacionado con la época de mayor temperatura

Para conocer con mayor precisión al público consumidor de cerveza artesanal, se realizó una encuesta on line²⁴ que, entre otras cosas ayudo a poder determinar con mayor precisión las preferencias de consumo y hábitos de nuestro público objetivo.

²⁴ Ver Anexo 1, encuesta realizada.

Se busca conocer quienes componen la UTD, cuales son las preferencias de consumo y atributos relevantes.

Los resultados fueron los siguientes:

Del total de la muestra, se identificaron un 67.2% de personas entre 18 y 30 años, los cuales son una porción importante del mercado objetivo, un 31% tiene de 31 a 45, el restante 1.2 pertenece al sector con más de 45. Lo cual deja ver que el público objetivo se encuentra mayormente en hombres y mujeres de entre 18 y 45 años de edad.

Con respecto a las preferencias de consumo, se identificaron dos grandes segmentos, el mayor es el que prefiere beber en un bar, esto responde al 77.6% de la muestra, con respecto al siguiente segmento y alineado con los cambio de hábitos que mencionamos, un 13.8% prefiere beber en su casa. El restante 8.6, solo bebe en eventos con amigos.

Otro dato relevante, fue el de los días de consumo, en su mayoría, un 86.3% prefiere solo beber los fines de semana, mientras que un 10.3 bebe de lunes a Jueves, el resto, bebe los domingos.

Se incluyó en la encuesta, una pregunta relacionada al horario de consumo, con el fin de identificar que tan relevante eran las promociones de happy hours que se dan habitualmente entre las 19 y 21hs, las respuestas en su mayoría, indican que no es relevante la promoción, ya que prefieren beber en cualquier horario, esto corresponde al 52.6 de la muestra. Mientras que el 24.6% si tiene interés en la promoción y prefiere beber en ese horario, en busca de bajos precios. Por último, el 22.8% elije beber únicamente con la cena.

Al momento de consultar sobre los hábitos de consumo, y acompañando nuevamente este cambio de hábitos que mencionábamos, un 89.7 manifiesta la preferencia de beber con amigos, frente a un 10.3% que elige a la familia, no hubo nadie que prefiera beber

solo. Esto abre la puerta a una demanda totalmente permeable para el sector de choperas, ya que sigue la línea del cambio de hábitos, con el consumo entre amigos.

Otro dato interesante fue poder evaluar cuales eran los atributos más relevantes al momento de elegir una cerveza artesanal.

En primer lugar y con un 72.4% se distingue el atributo del sabor, en segunda instancia se considera la calidad de la misma, con un 48.3% de elecciones. Con respecto al aroma, este ocupa el tercer lugar con un 19%.

Un 13.8 basa su decisión en la ubicación donde obtiene la cerveza, mientras que solo el 5.2% se fija en el precio.

Por último, solamente un 1.7% se deja llevar por la marca, cuando de cerveza artesanal se trata.

Se puede observar que la calidad es preferente en su mayoría, dado que para lograr un sabor adecuado, se debe trabajar con materia prima óptima, y recetas que contengan el conocimiento científico necesario para realzar dicho sabor en cada estilo.

Del análisis anterior, se pueden detectar dos grandes perfiles de consumidores de cerveza artesanal, dicho análisis no tiene en cuenta los consumidores de cerveza industrializada, por lo cual los perfiles son propios del mercado en el que se está trabajando:

- Jóvenes conocedores: Se trata de consumidores jóvenes, de entre 18 y 30 años, sus costumbres de consumo son propiamente sociales, y arraigadas a la sociabilización. Su consumo se da, mayormente en bares y principalmente desde los viernes hasta los domingos, cuando tienen días de esparcimiento. Son consumidores exigentes y conocedores, dado que seleccionan a la cerveza

artesanal principalmente por su calidad y en consecuencia por su sabor. Podrían ser catadores dada su frecuencia de consumo, y conocimiento del producto, acompañado a su gusto por el producto.

- **Adultos exigentes:** Se trata de consumidores mayores, van de los 30 a los 45 años. En sus costumbres de consumo podemos encontrar hábitos de consumo domiciliario, distinto al perfil antes descrito. Puede que la relación de su edad acompañe a una composición familiar que incentive este tipo de hábitos. Preferentemente, como sitio de consumo eligen su hogar, y a diferencia de los anteriores, en lugar de compartir con amigos, un 50% de estos prefieren consumir la cerveza artesanal con familia, el otro 50% con amigos. El atributo que se vuelve relevante al momento de su elección es el sabor del producto, como segundo atributo, tienen en cuenta la cercanía.

Estos perfiles se pueden cotejar con la investigación realizada hace algunos años por la Revista Global de Negocios²⁵ donde al analizar los atributos relevantes al momento de decisión de compra de una cerveza artesanal, se vislumbra la preferencia en cuanto a la calidad de la misma. Dicha investigación arroja dos perfiles similares, donde un segmento es mayor y tiene experiencia en el producto y otro segmento es menor en rango etario y también exigente al momento de seleccionar la cerveza artesanal para consumir. Otro factor a destacar que es notorio en ambas investigaciones tiene que ver con el hábito social de consumo, dado que es una bebida que preferentemente se consume en grupos de amigos, y otros casos familia. No es una bebida de consumo

²⁵ Fernandez, C; Yañez, D; Santander, P; Cea, J; Medel, R. (2017) Comportamiento del consumidor de cerveza artesanal. *Revista Global de negocios* 5 (1) Recuperado en: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v5n1-2017/RGN-V5N1-2017-2.pdf>

solitario, y rara vez se selecciona como un aliviador de sed, ya que se consume con un fin social y cultural. Un fin de esparcimiento.

Otros factores de la demanda: UTD

Un factor importante a tener en cuenta en la unidad de toma de decisiones.

Con los datos extraídos, se puede observar que la unidad de toma de decisiones se encuentra principalmente influenciada por el entorno social del consumidor, dado que mayormente, el producto se consume en compañía de amigos, los fines de semana, en bares o casas particulares.

Este dato es de suma importancia, para poder entender a quienes vamos a apuntar en las comunicaciones que se realicen, cual será el tono comunicacional seleccionado y los canales por los que se efectuara la comunicación.

Estructura del Mercado, Oferta

Desde sus inicios Siete Lobos se enfocó en su oferta, la misma fue mutando muestras sus dueños, notaban cambios en la demanda.

En principio no se buscó un público objetivo al cual satisfacer, si no inserta la oferta propuesta, en el mercado que quepa.

El conocimiento que poseían desde un principio, sobre el producto y las recetas más adecuadas, ayudo a que la oferta sea de calidad, y rápidamente pueda abrirse las puertas en un mercado altamente competitivo.

Estructura del mercado:

La estructura del mercado donde se desenvuelve Siete Lobos, es un mercado con alta competitividad, en distintos niveles de calidad de producto y capacidad productiva.

Actualmente en la ciudad hay 3 grandes cervecerías productoras, las cuales tienen mas

de 0 años de antigüedad y se encuentran en una etapa de madurez, lo cual les da una solidez que no tienen actualmente los pequeños productores. Por otro lado, hay gran cantidad de pequeñas cervecerías, de la estructura de Siete lobos, pero pocas con la capacidad de comercialización de Siete Lobos. Esto es producto de las barreras de entrada, que para pequeños productores son mayores, dado que se necesita un capital superior para poder comenzar a producir, y un tiempo prudencial de coccona para lograr la calidad que se asemeje a la de Siete Lobos. De todas maneras, existen productores del mismo nivel de Siete Lobos, y con una capacidad de comercialización que la equipara.

Ciclo de vida del producto

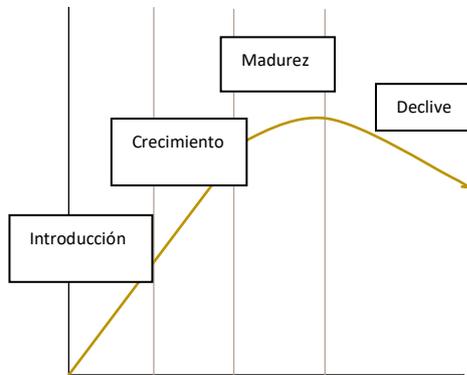
Los productos comercializados por Siete Lobos, se encuentran en la fase de crecimiento del Ciclo de vida productivo. En esta etapa, el producto se está haciendo conocer en el mercado y generando interés, las características de esta etapa son:

- Aumento de las ventas;
- Aumentan los beneficios;
- El producto necesita mucho apoyo para crecer.

Lo que se busca en esta etapa es generar inversiones para aumentar la producción y satisfacer la demanda que comienza a crecer. Este tipo de inversiones va desde el instrumental necesario para la cocción de la cerveza hasta el aumento de la compra de materias primas, generando un stock permanente para garantizar la cocción y así cumplir con la demanda tanto en bares, como pedidos de barriles.

A continuación, en la ilustración 11, podemos ver cuales son las etapas del producto a lo largo de su vida, y distinguir claramente en cual se encuentra, el producto en cuestión.

Ilustración 11, Ciclo de *vida del producto*



Fuente: Creación propia

Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se realiza desde el conocimiento del mercado, pero sin datos objetivos. Se considera pertinente en esta etapa, realizar una investigación cualitativa, con técnicas de observación.

Los principales competidores de 7 Lobos son:

*Cervecería Antares*²⁶:

Funciona en la ciudad desde el año 1998, fue pionera en la elaboración de cerveza artesanal y se encuentra muy bien posicionada en la ciudad. Cuenta con una fábrica que se puede visitar y degustar sus productos. Actualmente maneja una variedad amplia de estilos, desde los clásicos hasta especiales y de estación. Ofrece franquicias. Una de sus novedades es la tienda online, donde se puede alquilar barrilitos de una manera mucho más práctica

²⁶ Recuperado de: <http://www.cervezaantares.com/?age-verified=cbcff92d40>

*Cervecería Baum*²⁷:

Baum se encuentra en la ciudad desde el año 2009 y ha crecido rápidamente, en la actualidad, al igual que Antares, cuenta con una fábrica con visitas guiadas, franquicias, una gran variedad de cervezas clásicas y especiales y también ha desarrollado su ecommerce donde aparte de cerveza, también vende productos como remeras y gorras de la marca.

*Cervecería Ogham*²⁸

De las grandes cervecerías artesanales de la ciudad, Ogham es la más nueva, se encuentra produciendo en la ciudad desde el año 2013 hoy al igual que los anteriores cuenta con varios locales comerciales con servicio de gastronomía y variedad en cervezas clásicas y especiales. También cuenta con sistema de franquicias, pero a diferencia de los anteriores, no cuenta con una tienda on line.

*Cervecería Cheverry*²⁹

Cheverry fue otra de las que se sumó en 2013, actualmente cuenta con una fábrica y un local comercial. Produce una amplia variedad de sabores, desde los clásicos hasta especiales. No cuenta con franquicias ni tienda online.

*Cervaria Del Carajo*³⁰

²⁷ Recuperado de: <http://cervezabaum.com/#fabrica>

²⁸ Recuperado de: <https://www.cervezaogham.com/>

²⁹ Recuperado de: https://www.facebook.com/pg/cervezacheverry/about/?ref=page_internal

³⁰ Recuperado de: https://www.facebook.com/pg/delcarajocerzeza/about/?ref=page_internal

Del carajo, fue fundada hace 3 años, desde entonces, produce los estilos clásicos de cerveza y los distribuye a distintos bares, brindado el servicio de consumo y recarga a través de ellos. También ofrece alquiler de barrilitos.

*Cervecería Descontrol artesanal*³¹:

Descontrol Artesanal es una cervecería que comenzó a mediados del 2015, si bien es reciente, ha mostrado un crecimiento importante debido a un grupo inversor que les provee apoyo. Actualmente cuenta con una fábrica no abierta al público, que produce cervezas clásicas y algunas especiales.

Para poder dar un mejor análisis a la competencia, se presenta un cuadro comparativo con las características de cada competidor, esto se puede ver en la tabla número 5, donde se compara cada competidor y sus características.

También es importante reconocer el tono comunicacional de la competencia para entender cual es la tendencia y donde se encuentran actualmente nuestro público objetivo, con el fin de tener presencia de la misma manera y ser innovadores al momento de comunicarnos con los mismos.

³¹ Recuperado de: <https://www.facebook.com/cervezadescontrol/?fref=mentions>

Tabla 5 “Comparativa de competidores”

Empresa	Siete Lobos	Antares	Baum	Ogham	Cheverry	Del Carajo	Descontrol Artesanal
Venta al público (Bar)	no	si	si	si	si	no	No
Alquiler de choperas	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Variedad de sabores	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Sabores estacionales	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Sitio web	no	si	si	Si	no	no	no
Presencia en RRSS	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Sistema de Franquicias	No	Si	Si	Si	No	No	No

Comparando los competidos, se puede ver claramente cuales tienen mejor posición en el mercado, con más canales de comunicación y mayor presencia. También, mayor cantidad de canales de venta.

Tal como se mencionaba anteriormente, podemos desglosar este análisis y ser más minuciosos al ver cómo funciona la comunicación en el ámbito digital, la tabla número 6, nos muestra cual es la tendencia de uso y preferencia de redes sociales y webs para el rubro.

Tabla 6 “Presencia en redes sociales en cervecerías”

	Instagram	Facebook	Twitter	Google+	Web/blog
Siete Lobos	Si	Si	No	No	No
Antares	Si	Si	Si	Si	Si
Baum	Si	Si	No	Si	Si
Cheverry	Si	Si	Si	Si	No
Ogham	Si	Si	Si	Si	Si
Del Carajo	Si	Si	No	No	No
Descontrol Artesanal	Si	Si	No	No	No

Gracias a la recopilación de información de la competencia, podemos ver que la compañía pionera del rubro (Antares) la cual puede tomarse como benchmarking, es quien actualmente tiene mayor presencia en redes, y sus publicaciones son periódicas. Sostiene un feedback constante con los clientes, dando lugar a ser parte de la compañía.

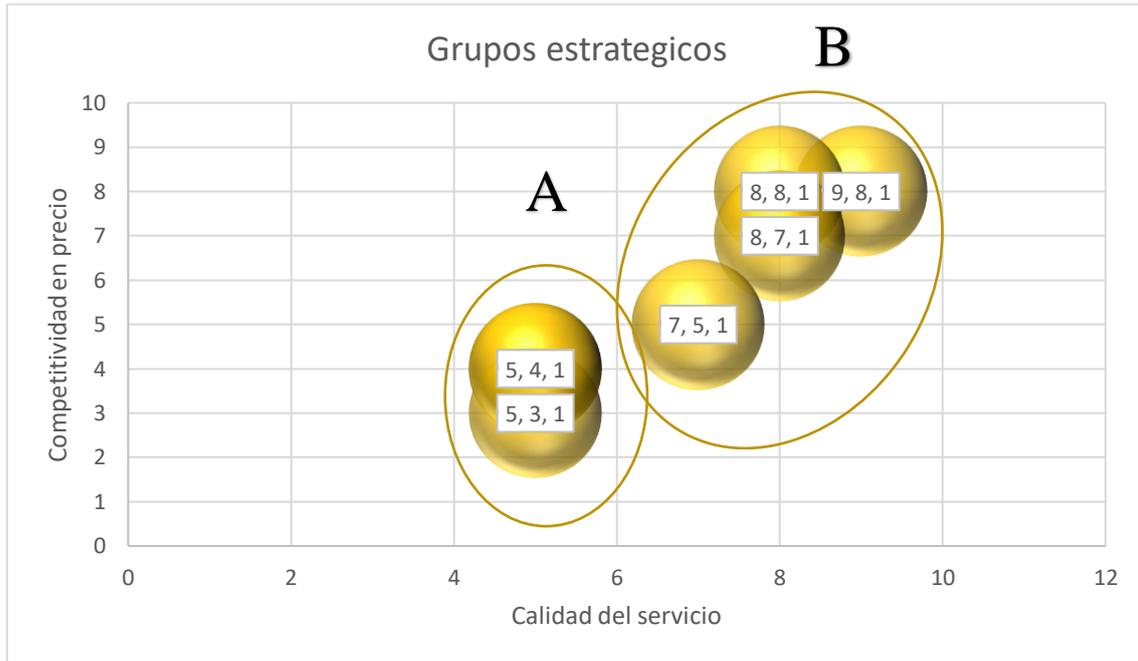
Recientemente se han incorporado acciones sumamente relevantes en instagram, como encuestas, donde se pide al publico, con dos simples opciones, seleccionar estilos de cerveza, realizar adivinanzas y conocer preferencias.

Es una herramienta eficaz dada la rapidez con la cual se obtienen datos de los clientes, si bien son datos con solo dos variables de selección, pueden ser sumamente útil al momento de conocer preferencias de los perfiles con los cuales trabajamos.

El resto de las redes tienen presencia e interaccion, también necesaria. Las empresas de mayor envergadura cuentan también con una web y hasta ecommerce, donde esta la posibilidad de hacer pedidos online

A raíz de esto, podemos generar un cuadro de grupos estratégicos, donde de manera más efectiva, se puede ver a que grupo pertenece cada compañía. Dicho análisis se puede ver claramente en la tabla número 7 a continuación:

Tabla 7 *Mapa de grupos estratégicos*



Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior podemos deducir que hay dos grandes grupos estratégicos, el grupo A, donde se ubican principalmente los emprendedores, que están en crecimiento. Y el grupo B donde podemos ver las cervecerías que se encuentran en etapa de maduración, con un mercado ya conquistado.

Dentro del segmento B, donde se encuentran los pequeños productores, podemos analizar la oferta que tienen hacia los comercios multimarca, donde ofrecen su cerveza para tener presencia en canillas.

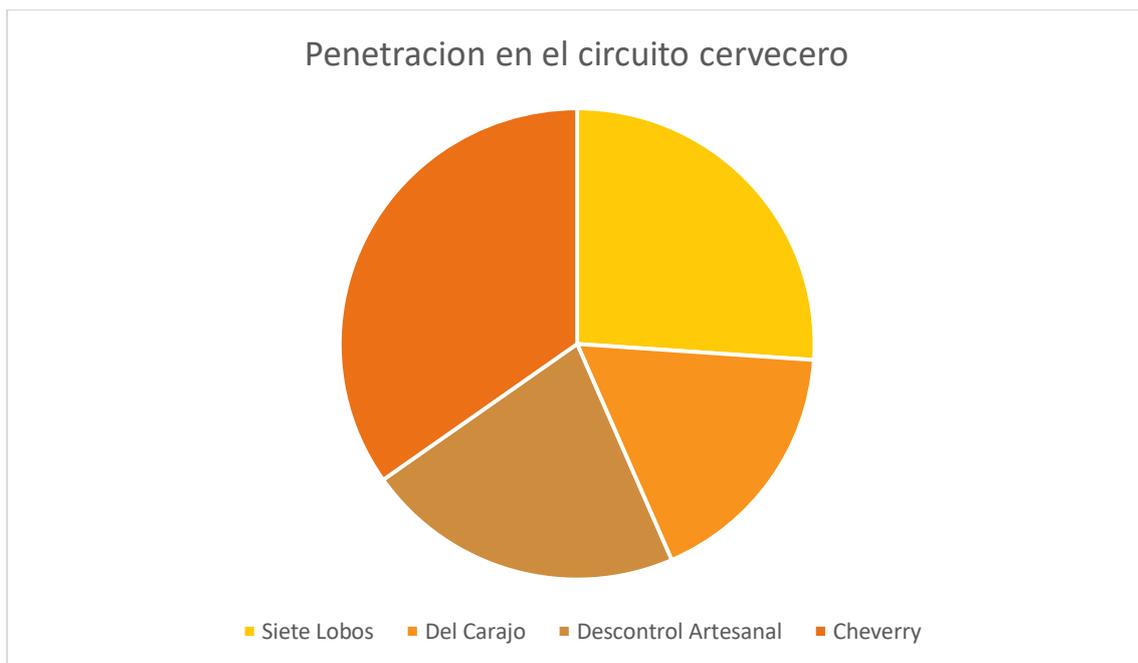
Análisis de presencia en canillas

Tabla 8 "Presencia de canillas, en locales multi marca"

Cervecería	Cantidad de canillas, en locales multi marca
Siete Lobos	6
Del Carajo	4
Descontrol Artesanal	5
Cheverry	8

*Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 "Penetración en el circuito cervecero"



*Fuente: elaboración propia

Otro dato a tener en cuenta al momento de poder analizar la competencia, es la importancia del servicio post venta, dado que los productores se cupan de llevar los barriles de cerveza a los bares y controlar que funcionen perfectamente. Esto incluye chequear el gas, presión y temperatura, para poder ofrecer un producto final en optimas

condiciones. Podemos ver que en la tabla número 10, queda claro que solo un competidor se asemeja al servicio de Siete Lobos, quienes se encuentran a entera disposición del bar ante cualquier inconveniente que surja con los barriles de la compañía.

Tabla 10 "Análisis de servicio post venta por competencia."

Productor	Serv post venta
Siete Lobos	Horario completo (18Hs a Cierre)
Del Carajo	18 a 22Hs
Descontrol Artesanal	18 a 23Hs
Cheverry	Horario completo (18Hs a Cierre)

*Fuente: Elaboración propia

Conclusiones de Análisis del sector:

Como conclusión de dicho análisis, podemos decir que Siete Lobos se encuentra en un sector con grandes oportunidades de crecimiento, el sector se encuentra en un buen momento y con amplias posibilidades de seguir creciendo tanto en variedad de productos como de servicios (como es el caso de los eventos). Es un sector que se encuentra en auge en la ciudad de Mar del Plata, por tal motivo, presenta grandes oportunidades de crecimiento.

Actualmente cuenta con una cantidad de competidores aceptable, pero con la certeza de que esa cantidad tiende a aumentar dada sus barreras de entrada (un inversor estaría en condiciones de poner una pequeña fábrica a funcionar en un tiempo relativamente prudencial). Con respecto a los competidores existentes, Siete Lobos se encuentra en ventaja en cuanto a calidad, pero no aplica la misma ventaja en cuanto a capacidad productiva y conocimiento de marca. En el mercado hay por lo menos 3 competidores con una fuerte posición en el mercado, con años en el mismo y con una gran estrategia comunicacional que permite llegar al público de manera más eficiente, área en el cual siete lobos debe trabajar profundamente para lograr la presencia deseada en el público objetivo.

Siete lobos cuenta con un buen nivel de servicio, ya que la logística se encuentra cubierta para la producción que realiza y es un costo que asume para poder seguir ganando clientes, y generar el posicionamiento deseado en el mercado. Su porción de mercado es relativamente baja y tiene que ver con variables como el volumen de competidores, la capacidad productiva y estrategias de marketing y comunicación.

Es un sector el cual hay gran competitividad y es momento de afianzar los atributos por los cuales se distingue, para poder continuar creciendo, dada la alta demanda que hay

disponible. Es tarea de este plan de marketing combinar el análisis con la creatividad para lograr el posicionamiento y crecimiento deseado, aumentando la porción de mercado actual.

La intención de este plan de marketing es encontrar las estrategias adecuadas para aprovechar al máximo las bondades del sector.

Conclusiones de análisis externo:

Sector, mercado y demanda

Con respecto a las conclusiones de análisis externo, a grandes rasgos se puede ver que Siete lobos se encuentran en una de las industrias con mayor participación en el mercado. El segundo abastecedor mundial, es su rubro.

Está en un mercado y ambiente propicio para el crecimiento, con grandes posibilidades de expansión. A nivel local, actualmente cuenta con apoyo de parte del municipio, principalmente el HCD (honorable consejo deliberantes) el cual es un beneficio sumamente importante, ya que cada vez se generan más regulaciones a favor del pequeño productor, permitiendo habilitar la producción de manera más accesible, y vender productos de manera fraccionada y segura.

La zona geográfica en la que se encuentra la empresa, es una zona con mayoría del público objetivo, y con un aumento considerable en fechas estivales, al ser una de las ciudades más visitadas en dicha época. Este público, con distintas estrategias de marketing, se atraerá hacia la compañía.

Si bien alrededor cuenta con grandes competidores, de la naturaleza del mercado pudimos deducir que el segmento consumidor de cerveza artesanal, apunta mayormente sus elecciones al sabor y calidad el producto final, por ende, es una ventaja para siete

lobos, quien cuenta con las recetas de una ingeniera química que a raíz de su conocimiento puede aumentar la calidad y el sabor de los productos.

En este sector, encontramos una demanda sumamente interesante, la cual es amplia y a pesar de su estacionalidad, se mantiene con un piso de consumo en sus épocas más escasas. Esto permite que las compañías sigan creciendo y generando nuevos productos combinando sabores.

Análisis de la situación Interna

Reseña Histórica

Desde sus comienzos como empleados en relación de dependencia, los fundadores de Siete Lobos soñaron con capacitarse y lograr su propio negocio, su espíritu emprendedor siempre estuvo presente en ambos. Acompañado a esto, siempre los unió su pasión por la cerveza artesanal, y así fue como comenzaron a pensar en un proyecto, que hoy es realidad.

Siete lobos es una cervaria artesanal, fundada en la ciudad de Mar del Plata, por dos emprendedores de la ciudad. Se dedica a la producción y comercialización de distintos tipos de cerveza con procesos totalmente artesanales, dándole a cada uno de sus productos una distinción única.

Desde el año 2015, comenzando en el living de su casa particular, estos dos emprendedores se dedicaron a producir distintos sabores de cerveza, con recetas propias, luego de prueba y error, fueron teniendo recetas definitivas para cada estilo, e innovando en nuevos sabores con combinaciones únicas, resultado de su pasión por la cerveza.

Cuentan con una ingeniera química a cargo de las recetas y procesos de elaboración, quien también posee gran experiencia en atención al público, y un técnico en

mantenimiento industrial a cargo del proceso productivo y mantenimiento, quien cuenta con grandes habilidades de negociación, ambos emprendedores.

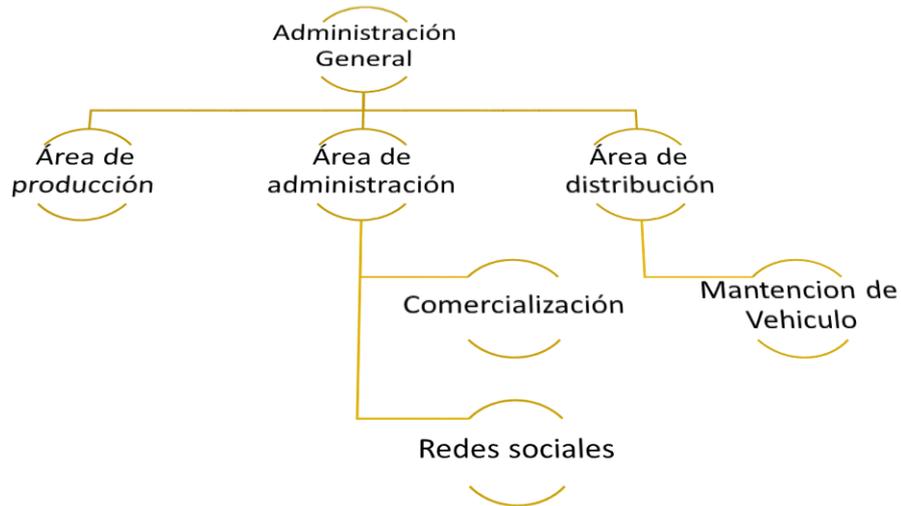
Desde sus comienzos siete lobos fue pivoteando su modelo de negocios, hasta lograr un modelo escalable, como lo es hoy en día.

Comenzaron comercializando a clientes finales, entre su círculo íntimo, y rápidamente comenzaron a crecer. Pronto notaron que para optimizar la producción y comercialización podían alquilar choperas, de 10 y 20 litros, para finalmente combinar esta estrategia con la de negociar con bares (multimarca) y comenzar a vender a clientes intermedios quienes distribuyen el producto final en bares y recargas de botellones. Esto les permitió llegar a más cantidad de público, y que la marca sea conocida en distintos puntos de la ciudad. El hecho de comenzar a negociar con bares, les dio un piso económico sobre el cual moverse.

Desde su nacimiento hasta la actualidad, han crecido notoriamente. La compañía cuenta con el alma de una Star up, la cual es innovadora en cuanto a combinaciones de sabores, y tiene la capacidad de virar en el momento necesario, para lograr ser una compañía escalable. En la tabla número 8, que se presenta a continuación, podemos ver claramente cuál es la estructura de la misma, entendiendo que al ser un star up, esta puede ir virando, en respuesta a las necesidades del mercado, y de la misma compañía, dando la posibilidad de generar nuevos puestos que acompañen el crecimiento, o unificar puestos para poder optimizar las tareas productivas y operativas de dicha compañía.

Organigrama

Tabla 11 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Visión:

Ser la empresa líder a nivel nacional, destacada por la excelencia en sus productos y sus procesos, posicionando a los mismos como la principal elección en el mercado nacional.

Misión: sorprender a los amantes de la cerveza con nuevos sabores y estándares de calidad más elevados. Crear valor y marcar la diferencia en el sector cervecero. La honestidad y sustentabilidad en la gestión y el trabajar día a día para dar a los clientes nuevos productos y sabores son la marca registrada de la empresa.

Objetivos y Estrategias

Objetivos estratégicos: crear productos de alta calidad e innovadores, los cuales satisfagan a los clientes, cumpliendo con los requisitos de frescura y sabor. Se busca acompañar al crecimiento de este rubro en la ciudad, brindando un producto de excelente naturaleza. Llegar a ser una empresa altamente competitiva; ser marcas reconocidas en el mercado mayor de 18 años.

Análisis de las 4P

Análisis de la estrategia de producto

El producto es una cerveza artesanal muy particular, ya que los emprendedores son conocedores del rubro y proponen un tratamiento especial para que cada receta sea novedosa. Se elaboran los estilos clásicos KOLSCH, ROBUST PORTER y SCOTCH, más el cada vez más clásico y popular en Mar del Plata IPA –el mejor criticado estilo que ofrece la empresa–, y estilos menos populares como AMERICAN AMBER ALE (Triple A) y HONEY. La característica esencial es que cada estilo se produce con las materias primas originarias del lugar del mundo del cual es oriunda, logrando así hacer llegar al consumidor un producto de alta calidad y sabor. En las publicaciones que hace la empresa en su página de Facebook se describen sus características y procesos de producción, incentivando a todos sus seguidores a probarlo. El objetivo a largo plazo es comenzar a producir estilos de cerveza a base de levadura de fermentación baja denominada Lager, que, hoy por hoy, no se utiliza en la producción de cerveza artesanal, puesto que todos los productores hacen su cerveza con levadura tipo Ale, que es de fermentación alta; factor, éste, determinante para la obtención de su sabor.

A continuación, podemos ver en la tabla 9 las variedades de producto ofrecidas por Siete Lobos

Tabla 12 Oferta de productos

Estilo	Sabor	Características
Cerveza Rubia	Honey	Es un cerveza rubia clásica, un de las de mayor aceptación, con un bajo contenido en alcohol.
	IPA	Cerveza amarga que tiene tres técnicas de lupulacion diferentes, en 7 lobos se elige un lúpulo de carácter floral lo q hace que se destaque de todas, se utiliza es un lúpulo que se llama amarillo y es de un intenso sabor.
	Kolsh	Es clásica, balanceada, dorada no muy aromática, es la cerveza más tomable, 5% de alcohol
Cervezas Rojas	Scotch	Roja, dulce y maltosa, tiene caramelizado de mosto y un secreto propio de la ingeniería, que es que durante el proceso se le pone azúcar de mascabo que tiene melaza y le un sabor que no se va a encontrar en ningún lado y además como tiene 60% de sacarosa nada mas no se convierte con la leva y le deja dulzor del azúcar.
	Cerveza AAA	Es "intensamente balanceada", tiene mucha carga de malta, o sea dulzor y sabor a granos y además tiene la frescura y amargura del lúpulo y juntos se combinan
Cerveza Negra	Porter	Es una cerveza negra tiene 6 clases de malta diferentes en su receta, tiene notas de café y chocolate. Maceramos chips de roble en whisky que le da un toque, alcohol 4.8%

Fuente: Elaboración propia

Dicha tabla, brinda la posibilidad de rápidamente poder distinguir la variedad de estilos disponibles y entender cuáles son las características de los mismos. Si bien con las recetas básicas se puede “jugar” con los ingredientes dando lugar a nuevos sabores, estos son los estilos fijos de la producción de Siete Lobos.

Los productos se distribuyen en distintas presentaciones, las cuales acompañan las necesidad de cada cliente, dando lugar a entender el tipo de momento de consumo, el lugar físico y la cantidad de personas.

Es por esto que podemos ver a continuación cual es la adaptación para cada necesidad:

Envío a domicilio (B2C):

Se presenta en choperas de distintas capacidades:

- 20 Litros, con canilla, bombeador y sistema de frío
- 30 Litros, con canilla, bombeador y sistema de frío
- 50 Litros, con canilla, bombeador y sistema de frío

Las choperas son entregadas en el domicilio del cliente, salón, evento, casa particular.

Se deja instalada y se da una breve explicación del funcionamiento del mismo. También se deja el tel de contacto por cualquier inconveniente que pueda surgir (presión, gas, etc) y se le da al cliente la tranquilidad de contar con el apoyo de personal especializado en el mantenimiento de las mismas.

Cada chopera es de un sabor específico.

Se trabaja sobre el diseño y presentación del producto, con el fin de impactar de manera positiva en todos los posibles clientes que tengan contacto con las mismas. En la ilustración 12, podemos ver cuál es la presentación de las choperas en algunos eventos en los que Siete Lobos fue parte.

Ilustración 12 "Presentación de choperas"



Muchas veces, los mismos clientes son los que comparten este tipo de fotos, dando a conocer a sus amigos (comunidad) que están degustando Siete Lobos” y generando un buen impacto boca a boca.

Entrega en bares (B2B)

En los bares también se trabaja en la presentación, pero desde un punto de vista más industrial. La cerveza se entrega en barriles para pinchar en dos presentaciones:

- 50 Litros
- 20 Litros

Los barriles son trasladados por Siete Lobos y al momento de entregarse se hace una degustación por parte del bar, garantía de calidad del producto entregado.

En la ilustración 13, podemos ver como con un grabado sencillo, se busca identificar la marca, tanto por usabilidad de parte del bar (conocer que barril va a pinchar) como así también para mejorar la recordación de marca dentro del público b2b.

Ilustración 13 "*Presentación de barriles a bares*"



Capacidad productiva

Siete lobos actualmente cuenta con una producción semanal que consta de 1200 litros, de distintos estilos. Con esta capacidad se cubre la demanda actual y suele quedar un

remanente constante con el cual se pueden cubrir los picos que se producen los fines de semana.

La capacidad productiva máxima actual, realizando dos cocciones al día de Lunes a Jueves y una cocción el Viernes, asciende a 7760 litros por mes, lo cual da 1940 lts por semana.

Teniendo en cuenta la producción actual y la capacidad productiva a futuro es que se puede dar continuidad al dicho plan, dado que se podría producir un 60% más de lo producido actualmente.

Conclusión de estrategia de producto

En síntesis, la estrategia de producto de 7 Lobos busca ir adaptando sus productos, sin perder su esencia de calidad, siempre sostiene los sabores clásicos, y en base a la demanda adapta los sabores especiales. Sus presentaciones también se adaptan a la demanda, mejorando la imagen de los mismos con el fin de impactar al público y generar la fidelización deseada. Se trabaja sobre la capacidad de producción, buscando tener el stock necesario de manera constante para poder cumplir con cada uno de los clientes.

Análisis de la estrategia de precios

Siete lobos cuenta con una ventaja en cuanto a costos al momento de la producción, dado que el margen de ganancia es amplio y da una gran posibilidad de negociación.

El costo promedio actual de fabricación es de \$22,70 por litro de cerveza.

Para la comercialización en bares, se maneja un costo de \$42 el litro, cambiando según el estilo de cerveza, pudiendo también haber pequeñas variaciones de acuerdo a los insumos que cada variedad requiera. Las choperas tienen un costo promedio de \$54 el

litro, teniendo en cuenta que dentro del costo se estima el gasto de preparación, envío y retiro de la misma.

Los costos se integran desde los insumos básicos para su producción, como ser la malta, lúpulo, agua, hasta la electricidad y gas que utilizan las máquinas. Se estima reducir esta cifra a partir del próximo año debido al aumento de la productividad en los procesos de cocción y enfriamiento y al aumento de la producción en litros, lo que permitirá una mayor absorción de costos fijos y semi variables por litro fabricado.

En cuanto a estrategia de precios de cara al cliente, Siete Lobos cuenta con distintas promociones que dan la posibilidad de generar la percepción de un descuento sin perder ganancia, esto se logra ajustando los costes de producción. Las promociones relacionadas a precios son estacionales y van acorde a la demanda y la estacionalidad que corresponda, por ejemplo promociones en cuanto al alquiler de choperas para cumpleaños. Como ejemplo de esto, podemos ver en la ilustración 14, cuales son las posibilidades en cuanto a precios en promoción:

Ilustración 14 "Promoción de precios"



*Fuente: Redes sociales, Siete Lobos

Con respecto a la estrategia de precios orientada a los bares (multimarca)

Se utiliza una estrategia por cantidad de pedidos.

Se utiliza la siguiente escala:

- 1 barril de 50Lts, precio de lista
- 2 Barriles de 50Lts 5% de dto.
- 3 Barriles de 50Lts 10% de dto.

Los descuentos son por pedidos en bloque, cuanto mayor sea el pedido, mayor el descuento.

Por otro lado, también se realizan descuentos por la cantidad de canillas disponibles, ya que genera presencia en el bar.

- 2 Canillas 5% de descuento
- 3 Canillas 10% de descuento

Conclusión de la estrategia de precios:

La estrategia de precios que trae Siete Lobos, es atractiva, y tiene un funcionamiento adecuado. El margen de ganancia da la posibilidad de negociar, sin generar pérdidas.

Si bien hay aspectos que pueden mejorar con valor agregado como servicios. Es una buena estrategia que funciona para fidelizar ambos públicos objetivos.

Análisis de la estrategia de distribución

La cerveza se comercializa en dos opciones, por un lado choperas que se distribuyen a domicilio y por otro lado barriles que se entregan a los bares.

Con respecto a las choperas, Siete Lobos cuenta con un vehículo y encargado de distribución, previamente se procede a la preparación, ya que la choperas lleva un proceso de llenado y también incluye el hielo que mantiene la temperatura de la misma. Una vez preparada es distribuida al domicilio donde se solicitó, el alquiler es por un día, siendo a las 24hs el retiro de la misma para nuevamente realizar el proceso de higienizado para próximos alquileres. Dentro del costo de la choperas, se incluyen estas actividades,

Con respecto a los bares, se realiza la recarga de barriles de 50 litros y son distribuidos según la demanda de cada bar. También el área de logística y repartos se ocupa de dicha actividad.

Cobertura geográfica

La distribución por parte de Siete Lobos es en toda la ciudad de Mar del Plata, cuando se presentan envíos fuera de la ciudad, se hace compartido con el bar que recibe.

Conclusión de la estrategia de distribución

En cuanto a estrategia de distribución, Siete Lobos se encuentra en una buena posición, brindando a su público un servicio de distribución en tiempo y forma que se transforma en un servicio de calidad, esto es consecuencia de una planificación estratégica, que se genera con el conocimiento de la demanda. Si bien la competencia realiza un servicio similar, Siete Lobos en este aspecto brinda un seguimiento de sus entregas, resolviendo cualquier situación que surja y presentándose en el lugar necesario (Ej, problemas con el gas del barril) de esta manera, su servicio pos venta que acompaña la distribución genera una diferenciación en cuanto a la competencia, dándole una ventaja en dicho mercado.

Análisis de la estrategia de comunicación

Este es uno de los puntos a trabajar en la compañía.

Actualmente Siete Lobos realiza su comunicación por Facebook e Instagram, en la primera, utiliza una fan page, las publicaciones se realizan de manera esporádica, no llegan a tener una frecuencia estable. Algunos meses no se publica, y otros quizá se realizan dos publicaciones, esto impacta de manera negativa con respecto a los competidores, que realizan publicaciones con frecuencia en más de una red social, esto se puede ver claramente en el análisis de la competencia, en la tabla número 6, donde

quedo claro cuál es la presencia optima en redes sociales y web por parte de la competencia. En Instagram, realiza publicaciones aún más espaciadas, cuando es una red con alta influencia sobre los seguidores y como también se pudo ver en el análisis, provee datos sumamente valiosos que permiten mejorar el conocimiento con el publico objetivo. Con respecto a los canales de atención, el consumidor tiene la posibilidad de hacer consultas vía WhatsApp, lo cual es un punto a favor, ya que es uno de los canales comunicacionales de mayor uso.

En la tabla número 11, que veos a continuación, se puede evaluar cuál es el comportamiento de Siete lobos de una manera minuciosa:

Tabla 14 Notoriedad en redes sociales

Red Social	Me gusta	Seguidores	Publicaciones por mes	Frecuencia de publicación semanal	opiniones	Historias
Facebook (https://www.facebook.com/Siete-Lobos-Cerveza-Artesanal-996194870465057/)	426	428	5	0.7	5 Estrellas	-
Instagram (https://www.instagram.com/sietelobos/?hl=en)	-	222	4	0.5	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Dicha tabla deja ver con claridad la poca presencia y la irregularidad en la frecuencia de publicaciones, conociendo ya que este tipo de acciones si no se utilizan de la manera correcta pueden llegar a dar una mala imagen, dado que quien busca a la cervecería y se encuentra con que su última publicación fue hace una o dos semanas, quizá ya no se interesa por la marca, dado que otra le ofrece información día a día.

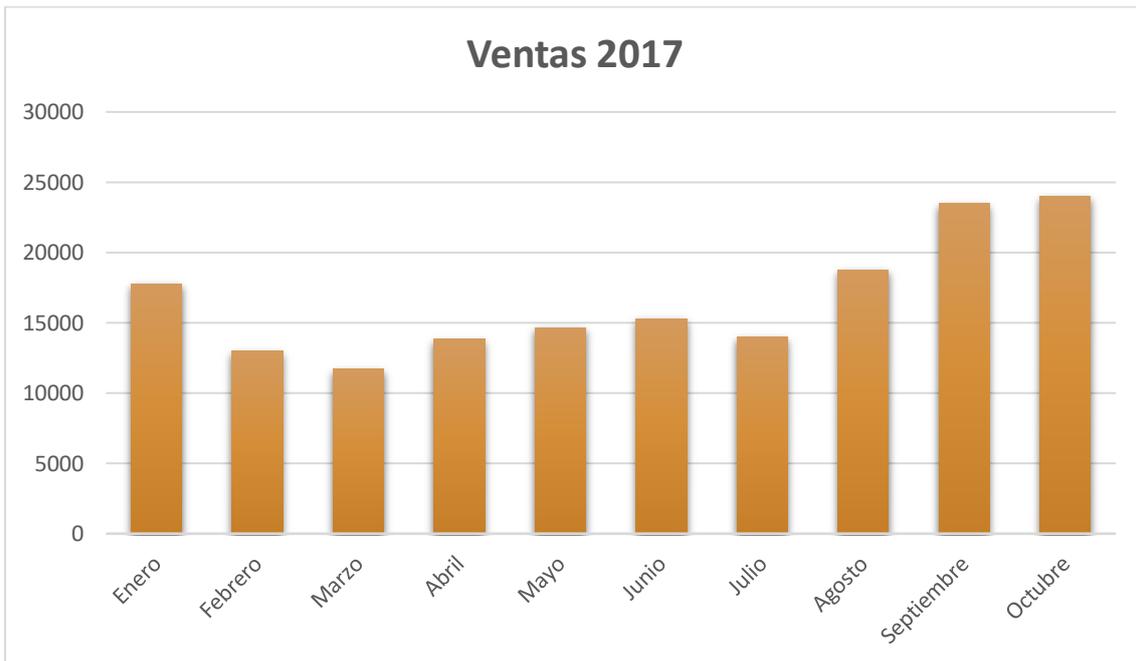
Conclusión de la estrategia de comunicación:

Con respecto a la estrategia comunicacional, al no existir ninguna planificación, se encuentra en un punto desfavorable, aún hay mucho por trabajar. Se considera que la presencia en RRSS es sumamente importante, como se pudo ver en el análisis, ya que está directamente relacionada con la notoriedad de marca. La competencia hace un gran trabajo en cuanto a difusión y es ese el principal motivo para mejorar este canal comunicacional.

Análisis de la evolución de Ventas

Siete lobos, desde su nacimiento a la actualidad han mostrado un crecimiento sostenido, acompañado de su capacidad de producción. Cada vez que se aumentó la producción, la demanda respondió de manera positiva, solicitando aun mayor capacidad. Esto se ve reflejado en las ventas que ha tenido en el último año por ejemplo. Podemos evaluarlo en la tabla número 12, presentada a continuación:

Tabla 15 Evolución de ventas 2017



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la compañía.

Se puede ver claramente que en época de temporada alta para la ciudad, se produce un incremento en las ventas, por ende se debe tener el stock suficiente para poder afrontar la próxima temporada. Se prevé durante este año aumentar la producción notablemente y así aumentar las ventas estivales.

Estacionalidad:

Las ventas del rubro cervecero se ven sumamente afectadas por la estacionalidad a nivel general. Esto se produce por varios factores, como pueden ser los meses estivales, donde los hábitos de consumo van cambiando, generando mayor demanda en bebidas frescas y momentos de encuentro entre amigos. Podemos distinguir como factor principal la estacionalidad, y en consecuencia de esta, encontramos dos variables sumamente importantes:

- Temporada estival: Siete lobos se encuentra en una de la ciudades turísticas más importantes del país, que en temporada recibe hasta 3 millones de turistas³², este aumento en la población, acompañado del buen clima, es un gran aliado al momento de generar momento de encuentro en bares, como amigos o familia. También, es motivo de “juntadas” en hostel, o casas de temporada, donde es habitual la recarga de growlers para tal fin.
- Aumento de eventos: Durante dicha temporada, la ciudad se prepara para incrementar notoriamente los eventos que reciben tanto turistas como residentes. Si bien la venta directa de Siete Lobos no se produce en dichos eventos, estos invitan a realizar previas, y after con growlers o barribles en lugares comunes de encuentro.

Análisis de la cartera de clientes

Actualmente Siete Lobos trabaja con dos grandes grupos de clientes, finales, y multi marca.

Perfil de Clientes

- Multi marca: los clientes de Siete Lobos, denominados multi marca, son los propietarios de bares o puntos de recarga (en general, también emprendedores, líderes de start up). Se caracterizan por ser clientes exigentes, que conocen en profundidad el rubro cervecero, son auténticos “catadores” y saben distinguir una cerveza de calidad de una que no. Como consumidores exigente que son, se encuentran en búsqueda de información constantemente, son “el filtro” hacia el consumidor final, ya que se convierten en recomendadores si se fidelizan a la

³² <https://www.minutouno.com/notas/1473190-mas-tres-millones-turistas-visitaron-mar-del-plata-la-temporada>

marca.

Con respecto a la evaluación de alternativas, se centran en atributos fundamentales que acompañen la calidad esperada. Dentro de los atributos de la cerveza artesanal, se encuentran:

- Materias primas de calidad
- Procesos de elaboración adecuados
- Cantidad de gas adecuado
- Temperatura optima
- Color esperado según estilo
- Producto con cuerpo
- Sabor adecuado al estilo
- Originalidad en cuanto a combinación de sabores
- Atención pos venta de parte del productor

Con respecto a estos atributos, los clientes multimarca de Siete Lobos, valoran atributos complementarios, que acompañan su nivel de exigencia,

- Consumidor Final: Los consumidores finales de Siete Lobos, son quienes alquilan choperas, para eventos particulares o sociales. Generalmente entre los factores personales de los consumidores se encuentra un universo de hombres y mujeres de entre 18 y 45 años. Sus perfiles socioeconómicos abarcan desde AB, C1, C2 y C3. Para lograr tomar una decisión frente a su elección de consumo, se ven fuertemente influenciados por factores sociales, principalmente por sus grupos de referencia.

Ambas categorías de consumidores de Siete Lobos, encuentra en ella, la respuesta a varias necesidad del ser humano, como son las fisiológicas y sociales.

Cientes:

Siete Lobos cuentan actualmente con 4 grandes clientes, que son los encargados de realizar transacciones constantes mes a mes. Podemos ver su distribución y consumo en la tabla número 13.

Tabla 16 “*Presentación de clientes*”

Cliente	Localidad	Servicios	Estilos
La Biere	Miramar	Bar/consumo en local	<ul style="list-style-type: none">• Scotch• Ipa• Porter• Kolsh
Mala Vida (Suc. Mario Bravo)	Mar del Plata	Recarga de Botellones	<ul style="list-style-type: none">• Porter
Mala Vida	Punta Alta	Bar/ consumo en el local y Recarga de botellones	<ul style="list-style-type: none">• Scotch• Ipa• Porter• Kolsh
Chiavello	Mar del Plata	Bar/ consumo en el local y recarga de botellones	<ul style="list-style-type: none">• Scotch• Ipa• Kolsh

Fuente: elaboración propia, con apoyo en información brindada por Siete Lobos.

Estos clientes son los que, como se mencionó con anterioridad, realizan las compras frecuentes, con algunos se maneja pagos por adelantado (al momento de entregar la mercadería) y con otros se utiliza el sistema contra reembolso, al momento de retirar el barril vacío se abona el mismo.

Aparte de esta cartera de clientes, Sete Lobos maneja clientes finales con los cuales realiza el alquiler de choperas, esta unidad de negocio aun no encontró la estabilidad que sostienen los bares, pero tiene como mínimo entre 1 y 2 alquileres al mes, lo que supone importes de entre \$1000 y \$2000 en ventas.

Los clientes finales (de choperas) son clientes que conocen la compañía pero realizan compras esporádicas.

Frecuencia de Compra

La frecuencia de compra varía en los dos tipos de clientes

Multi marca: los clientes multi marca, son los que tienen una frecuencia más estable, dada su venta al público final. Tienen a realizar un pedido semanal, y van variando los sabores.

Clientes finales: La frecuencia de compra es menor, dado que recurren a los productos de Siete Lobos ante la necesidad de algún evento que reúna a varias personas. Sin embargo, los pedidos se incrementan los fines de semana, con una frecuencia estimada de 3 choperas por fin de semana.

Hábitos de compra:

Los consumidores de Siete Lobos presentan hábitos de compras por etapas.

En primer lugar se detecta la necesidad, la cual es principalmente influenciada por los grupos de referencia, dada la naturaleza del producto que finalmente es consumido en grupos sociales.

Cuando se define y se opta por un sabor, estilo y marca, es sumamente importante cumplir con todas las expectativas del cliente, y superarlas. Así lograr que la prueba de compra se convierta en una repetición de compra.

Los hábitos de compra de los consumidores de cerveza artesanal, son fluctuantes, dada la oferta actual, y exigencia del mismo.

Conclusión de Análisis interno

El análisis realizado nos provee de la información necesaria para conocer ampliamente el sector en el cual se desarrolla la compañía, de manera externa. También nos brinda datos claves de la organización interna, los cuales nos muestran la realidad que atraviesa la misma.

Internamente, Siete Lobos es una compañía que acompaña a su sector, encontrándose en pleno crecimiento, actualmente planifica ampliar la producción y de esta manera lograr aumentar las ventas. Logro una cartera de clientes estables, la cual le permite obtener ganancias que promedian el 60% del valor de venta.

Cuenta con la ventaja de tener en su dirección a dos emprendedores apasionados de la cerveza, los cuales se encuentran abiertos a aprender y recibir las críticas necesarias para seguir creciendo, lo cual le da la característica fundamental de start up, preparada a virar en el momento necesario, para lograr un negocio escalable. El hecho de tener una persona especializada en las recetas, hace que puedan tener la certeza de ofrecer el mejor sabor y calidad, atributo sumamente valorado en el rubro.

Por último, y no menos importante, cabe destacar que el hecho de contar con el servicio de distribución gratuito, tanto para bares como consumidor final, supone una ventaja competitiva sumamente importante.



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Conclusiones diagnosticas



Capítulo VI Conclusiones diagnosticas

Diagnostico

Para dar curso al diagnóstico, acompañado del análisis previo, tanto externo como interno, se realiza un análisis con la matriz FODA, la cual permite ver de manera clara, cuales son las amenazas, que podrían transformarse en oportunidades, o las debilidades que podrían convertirse en fortaleza.

Dicho análisis se va a sustentar en el análisis previo, el cual ya otorgo los datos y conocimientos necesarios para entender la relevancia de las variables con mayor injerencia.

El gráfico 14, es la consecuencia del conocimiento del sector y la compañía, que nos da la posibilidad de cruzar las variables para poder mejorar y lograr los objetivos planteados.

A continuación el grafico 14, correspondiente al análisis FODA:

FODA

TABLA 17 FODA

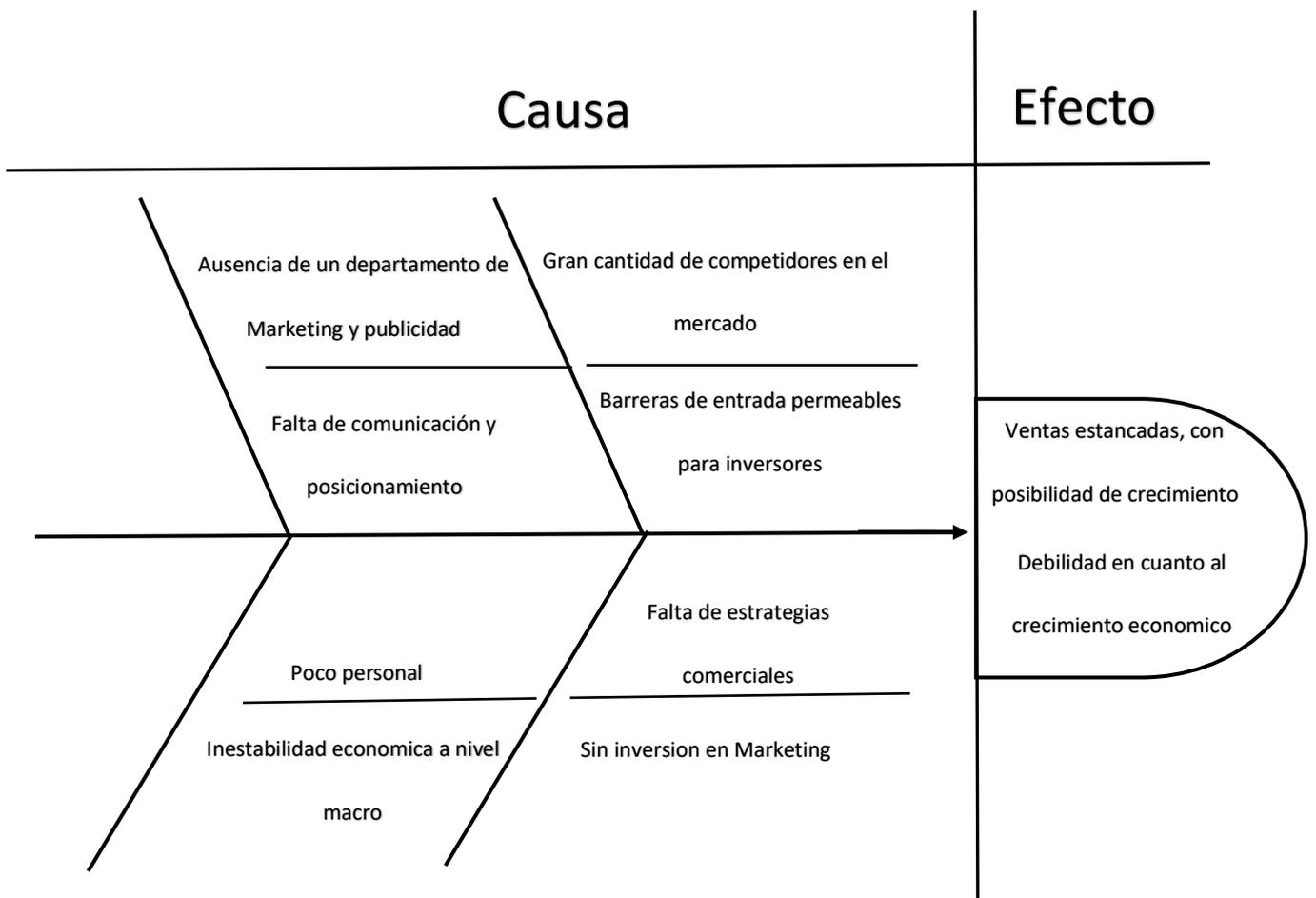
Factores Internos Claves		Peso (0,1 - 1)	Ponderación (Importancia)	Total
Fortalezas				
1	Alto conocimiento y comprensión de las necesidades del cliente	0,15	4	0.42
2	Conocimiento científico aplicado el producto final	0.14	3	0.60
3	Calidad superadora en los productos	0.10	3	0.30
4	Gran margen de negociación de los precios	0.12	4	0.48
Debilidades				
1	Baja capacidad de producción respecto de la demanda	0.12	3	0.36
2	Falta de estrategias comerciales	0.15	3	0.45
3	Ausencia de estrategia comunicacional	0.1	2	0.20
4	Ausencia de imagen en el mercado	0.12	2	0.24
Total		1		3.05
Factores Externos Claves		Peso (0,1 - 1)	Ponderación (Impacto)	Total
Oportunidades				
1	Mercado en fuerte crecimiento	0.16	3	0.48
2	Amplia variedad de proveedores	0.12	2	0.24
3	Incremento de ventas estacionales	0.14	3	0.42
4	Nuevas oportunidades de negocio (partner)	0.10	2	0.20
Amenazas				
1	Baja barrera de entrada	0.10	3	0.30
2	Amplia competencia con mejor imagen	0.8	3	0.24
3	Descenso marcado de ventas estacionales	0.20	4	0.60
4	Inestabilidad económica del país	0.10	3	0.30
Total		1		2.78

Diagrama CAUSA – EFECTO

El diagrama de causa-efecto, conocido también como diagrama de pescado fue desarrollado por el Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1953. El diagrama representa la relación entre el efecto (problema) y sus causas probables. Esta herramienta se utiliza para identificar las causas potenciales de un problema.

En la tabla número 17, que se presenta a continuación, se puede evaluar dicho análisis.

Tabla 20 Diagrama Causa - Efecto



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Diagnosticas

Como diagnóstico de lo observado, podemos detectar que Siete lobos se encuentra en una buena posición competitiva, dada sus fortalezas, que le permiten no poner límite a su crecimiento, dada su capacidad de start up, la cual permite tener un negocio con posibilidades de ser escalable, con la premisa de virar en el momento necesario, previa evaluación, para ir adaptando la oferta a la necesidad de la demanda, y de esa manera lograr la satisfacción del público, cada vez más exigente e informado, del mercado.

Aún le falta mejorar su estrategia comunicacional y en consecuencia ventas para mejorar dicha posición, alcanzando el nivel de sus competidores.

Con respecto al entorno, se encuentra en un contexto un tanto inestable, pero con mayor estabilidad a nivel local, esto le da un panorama óptimo de un futuro con mayores soluciones legales para continuar creciendo, sus competidores están en buena posición y cuenta con ejemplos para poder crecer en el área.

La posición actual a nivel general es positiva y con grandes posibilidades de crecimiento.

El mercado actualmente ofrece posibilidades de crecimiento dada la demanda continua del producto, el hecho de encontrarse en un punto sumamente importante a nivel país, en cuando a afluencia de gente en épocas estivales y no estivales, hace que esta demanda se vea en incremento constante.

El aumento de los consumidores de dicho sector, acompañado de los cambios de hábitos del mismo, otorgan la seguridad de que este sector no para de crecer y de innovar. Por

supuesto que hay que acompañar el cambio en los hábitos, para seguir siendo productivo.

La compañía se encuentra en una buena posición, creciendo lentamente con posibilidades de acelerar dicho crecimiento. La amplitud de variedades que ofrece y la posibilidad de adaptarse a generar nuevo sabores, le permite estar atento a las necesidades del sector.

La variedad con la que distribuye sus productos hace que se convierta en un negocio innovador, escalable y rentable, un auténtico star up.

Aun cuentan con mucho por mejorar, principalmente en cuestiones de marketing y comunicación, tienen la posibilidad de continuar creciendo mejorando la capacidad productiva.

La ausencia de estrategias comerciales es un punto a trabajar por parte de la compañía.

Otro factor a tener en cuenta, en este caso, negativo, es la inestabilidad económica y la inminente reforma tributaria que afectaría en impuestos al rubro cervecero.

En rasgos generales, Siete Lobos se encuentra en una buena posición y con oportunidades de seguir creciendo.



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Objetivos de la propuesta de aplicación profesional



Capítulo VII Objetivos de la propuesta de aplicación profesional

Estrategias corporativas

Misión:

“Sorprender a los amantes de la cerveza con nuevos sabores y estándares de calidad más elevados. Crear valor y marcarla diferencia en el sector cervecero. La honestidad y sustentabilidad en la gestión y en el trabajar día a día para dar a los clientes nuevos productos y sabores, son la marca registrada de la empresa”

Visión:

“Ser la empresa líder a nivel nacional, destacada por la excelencia de sus productos y sus procesos, posicionando a los mismos como la principal elección en el mercado nacional”

Introducción y fundamentación de la propuesta:

Para poder dar curso a la propuesta correspondiente, se utilizara de base el análisis previo, en el cual, de manera exhaustiva, se conoció el entorno externo e interno de la compañía, para poder dar con los puntos clave que permitirán mejorar la posición competitiva de la empresa.

Se trabajara sobre los objetivos de dicha propuesta, los cuales son de suma importancia, se analizaran y se plantearan siguiendo los lineamientos que ordena el plan de marketing, comenzando por las estrategias corporativas, las cuales darán curso a las estrategias de los niveles restantes y objetivos de Marketing.

Objetivos y estrategias corporativos

Objetivos corporativos

Para poder dar curso a los objetivos corporativos, se va a dar continuidad con lo expuesto en el marco teórico, donde el referente de marketing, Sainz Vicuña Ancin, (2015) propone el planteamiento de objetivos.

En su planteo, propone dos aspectos que condicionan el conjunto de objetivos de una empresa, estos son:

- Su dimensión
- Las características del mercado en el que actúa

Siete Lobos, se trata de una compañía pequeña, por lo cual continuando los lineamientos sugeridos, se buscara cumplir con los objetivos de:

1 Consolidación

2 Rentabilidad a corto

3 Crecimiento

Para poder redactar los objetivos corporativos, se da continuidad a este lineamiento y se recatan de la siguiente manera:

Objetivo General:

- Consolidar y posicionar la marca en la ciudad de Mar de la plata, a fin de incrementar las relaciones comerciales con grandes clientes aumentando la producción, y en consecuencia las ventas.

Objetivos específicos de análisis:

- Analizar las características del mercado actual, donde se desarrolla la empresa

- Describir en profundidad las características de la competencia y su oferta al mercado objetivo
- Analizar cómo se compone la demanda, características, su proceso de compra y percepción de la marca.
- Realizar un diagnóstico pertinente que permita conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas del mercado actual.
- Definir los objetivos, estrategias y planes de acción a desarrollar en base a los objetivos planteados, en el tiempo estipulado.

Objetivos específicos de acción:

- Incrementar la exposición de la marca en el mercado Marplatense, principalmente en el mercado objetivo
- Fidelizar a los clientes actuales mediante planes de acción pertinentes
- Aumentar el volumen de compra entre los clientes actuales



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Aspectos específicos de la propuesta



Capítulo VIII Aspectos específicos de la propuesta

Estrategias corporativas

Misión:

“Sorprender a los amantes de la cerveza con nuevos sabores y estándares de calidad más elevados. Crear valor y marcarla diferencia en el sector cervecero. La honestidad y sustentabilidad en la gestión y en el trabajar día a día para dar a los clientes nuevos productos y sabores, son la marca registrada de la empresa”

Visión:

“Ser la empresa líder a nivel nacional, destacada por la excelencia de sus productos y sus procesos, posicionando a los mismos como la principal elección en el mercado nacional”

Selección de estrategia corporativa

Con respecto a las estrategias corporativas, las mismas, tal como se expuso en el marco metodológico, son las estrategias competitivas o genéricas de Porter. Estas estrategias son corporativas, ya que la mayor parte de estas decisiones son tomadas por los directivos de la compañía, y son las que comenzaran a delimitar el rumbo que seguirá la compañía, son el primer nivel de estrategias.

En el caso de Siete Lobos, se busca como compañía avanzar en una estrategia de **concentración/focalización** en un segmento, brindando en la misma diferenciación en calidad. Esto permite que la compañía se concentre en un segmento único, como es el de consumidores de cerveza artesanal, que consumen dicho producto por placer y en dicho segmento lograr **diferenciarse con sus recetas de calidad**.

Objetivos de Marketing

Continuando con las definiciones de Sainz Vicuña, entendemos que los objetivos de Marketing buscan llegar a la masa crítica, sin embargo, al ser la compañía de un tamaño pequeño, debe renunciar a este objetivo y buscar la rentabilidad a corto plazo, es por eso que se distinguen los siguientes objetivos de venta y marketing.

Objetivos de venta:

- Incrementar un 50% las ventas en bares y un 30% en alquiler de choperas en el año 2018 y 2019, respecto del 2017.

Justificación:

Este objetivo de venta, es planteado en consecuencia a los datos registrados durante el año 2017 (análisis de ventas, gráfico evolución de ventas) y las proyecciones para los próximos años, teniendo en cuenta el mercado en crecimiento y el fuerte aumento de la demanda, dada la posición de Siete lobos dentro del segmento que le corresponde a sus competidores (grupos estratégicos) se considera que este crecimiento sería válido con un replanteamiento de la compañía de sus estrategias,

Sus principales competidores son pequeños productores saliendo al mercado y con una capacidad productiva similar a la de Siete Lobos, por lo cual el margen de negociación que tiene la compañía en cuanto a precios, con los bares (b2b) se presenta como una oportunidad para mejorar las ventas y ganar la fidelización necesaria, acompañando dichas negociaciones con planes pertinentes para lograr la aceptación de los comerciantes.

Los programas plantados en este plan de marketing, serán de gran aporte para lograr este incremento de ventas planteado como objetivo.

Objetivos de Marketing:

- Aumentar un 15% la popularidad de la marca en el segmento objetivo, para Diciembre de 2019.

Justificación: Se plantea aumentar la popularidad de marca para lograr que el público distinga y elija Siete Lobos ante otra opción, esta popularidad acompaña al crecimiento de ventas. Con respecto a los antecedentes de popularidad de marca, solo contamos con los likes de fb y seguidores de Instagram, desarrollados en el análisis interno, los mismos, se tomaran como base para el crecimiento planteado.

Estrategias de Marketing

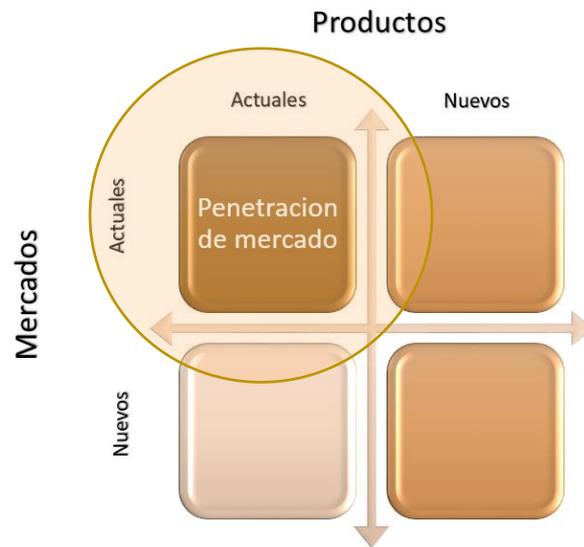
Estrategia de cartera:

De acuerdo con los lineamientos que sigue este plan de marketing, que se basan en Sainz Vicuña Ancin (2015) quien propone en esta instancia para poder seleccionar la estrategia de cartera, a la Matriz de dirección de crecimiento (Matriz Ansoff).

Dentro de las alternativas que nos ofrece la matriz Ansoff, se seleccionara la opción de **penetración de mercado**, ya que esta permite establecer un crecimiento en los mercados actuales con los productos actuales, de esta manera, se alinea con los objetivos estratégicos, acompañando el crecimiento esperado.

Estrategias de cartera

Ilustración 17 "Selección de estrategia de cartera"



*Fuente: elaboración propia

Con esta estrategia, se pretende trabajar con los productos actuales sobre los mercados actuales, y sobre ellos consolidar la marca, aumentando la notoriedad y en consecuencia las ventas, en un 50% respecto del año 2017.

Los productos actuales están totalmente preparados para penetrar el mercado en el cual se desarrolla la compañía, ya que al encontrarse en pleno crecimiento y tener una gran demanda, da la posibilidad de competir para obtener una mejor posición en el mismo.

Estrategia de segmentación

Luego del diagnóstico realizado, podemos definir al segmento que apunta Siete Lobos como:

Segmento de consumidores finales:

Hombres y mujeres, mayores de 18 años de edad, pertenecientes a niveles socio-económicos, media-alta, media, media-baja, (abc1, c2, c3) que se encuentren en la ciudad de **Mar del Plata**, tanto de manera permanente como de manera temporal, dado que la característica principal de la ciudad es turística.

Segmento de clientes multi marca:

- Bares con disponibilidad de canillas multi marca, en Argentina
- Puntos de recarga con variedad multi marca, en Argentina

Segmentos:

Segmentos prioritarios: serán los bares que provean el sistema de recarga de botellones, de la ciudad de Mar del Plata y alrededores

Segmentos estratégicos: Hombres y mujeres mayores de 18 años, con hábitos de esparcimiento, con familia o con amigos, en bares u eventos privados, que se encuentren en la ciudad de Mar del Plata

Otros segmentos: consumidores de cerveza industrial, que habitualmente consuman artesanal. Bares en Argentina.

Estrategia de posicionamiento

Declaración de posicionamiento

“Para los jóvenes y adultos consumidores de bebidas alcohólicas, que tienen la necesidad de encuentros sociales, esparcimiento y eventos. Siete Lobos proporciona una variedad de bebidas de calidad, adaptando su lugar de consumo de acuerdo a la necesidad planteada”

Con respecto a las alternativas de posicionamiento, y al conocimiento de la compañía, se decide posicionar a la empresa, diferenciándola en *calidad*. Este posicionamiento se

selecciona basándonos en la investigación previa, sobre los atributos valorados por el público objetivo, y acompañando la misión que se proponen los fundadores de la compañía.

Se pretende posicionar a Siete Lobos, como la cerveza artesanal de mejor calidad ubicarse en la mente del consumidor como un producto exclusivo, que se genera con pasión y conocimiento científico, ser la de mejor sabor.

Lo que se busca es que el consumidor reconozca a Siete Lobos como la cerveza artesanal que va más allá de una bebida de consumo social, si no teniendo en cuenta sus atributos, relacionar la cerveza artesanal con la ciencia, que sepan que el hecho de producir una cerveza artesanal de calidad, implica un conocimiento científico, que no todos lo tienen.

Para lograr este posicionamiento, se pretende resaltar atributos, como lo son las materias primas de calidad, y procesos productivos que la distinguen como producto final, del resto del mercado.

La exclusividad de las recetas es otra característica que apunta al posicionamiento de calidad, trabajando sobre los deseos de los consumidores, transformando los mismos en un sabor inigualable, que provee un momento único, dado que su consumo, generalmente es en grupos.

Estrategias funcionales

Producto

La empresa continuara ofreciendo la misma gama de productos, para lograr consolidarse con el mismo en el mercado, se trabajara sobre las recetas, para mejor cada vez más el sabor del producto final, se mantendrá y mejorará la calidad.

Precio

La estrategia de precios que mantiene Siete Lobos, es adecuada para el segmento que apunta. Maneja dos grandes núcleos de precios, por un lado los que son para los bares, y por otro los que apuntan al consumidor final a través del alquiler de choperas. El margen de ganancia con estos precios es del 60% sobre el valor de venta.

- **Multa marca:** continuar con la estrategia de precios, que baja el costo para el cliente cuanto más se consume, evaluar los plazos de financiación como estrategia, para este segmento que maneja grandes volúmenes.
- **Cliente final:** Sostener la estrategia de precios actual, la cual mantiene promociones de precios estacionales, dando la posibilidad de aumentar la demanda en periodos en la que esta decrece.

Plaza

Siete Lobos actualmente maneja dos estrategias de distribución

- **Estrategia de distribución directa:** aplicada en clientes finales
- **Estrategia de distribución indirecta:** aplicada a clientes multi marca, quienes distribuyen el producto a los clientes finales.

Para acompañar a los objetivos planteados en este plan, se seleccionara una estrategia de distribución intensiva, la cual permitirá intentar estar presentes en todos los puntos de venta posibles, entre bares y puntos de recarga.

Dicha distribución se realiza en el área de la ciudad de Mar del Plata.

Promoción - comunicación

Dado el tamaño de la empresa, se trabajara sobre una estrategia de comunica externa, la cual permitirá ordenar a la compañía que hasta el momento, no traía estrategias en esta área.

Se trabajara principalmente en dos comunicaciones fundamentales que acompañan las estrategias desarrolladas:

-Estrategia de comunicación sobre marca: Con el fin de dar a conocer Siete Lobos, y lograr el posicionamiento deseado, acompañando el crecimiento esperado.

-Estrategia de comunicación sobre producto: destacando los atributos de los mismos, con el fin de hacer hincapié en la calidad otorgada por la marca y que se conozcan las bondades de cada sabor en particular

Dichas estrategias consistirán en:

-Realizar una comunicación armónica, on line y off line, que siga la línea del posicionamiento pretendido

-Apoyarse en medios digitales para obtener el feedback adecuado y mejorar la comunicación.

-Reforzar la comunicación on line, para abarcar una zona geográfica más amplia, y así trabajar sobre el crecimiento esperado.

-Segmentar la comunicación en clientes finales y multimarca.

-Trabajar los canales comunicacionales adecuados a cada segmento

-Realizar un cuadro de comunicación, ordenado, que permita reforzar la presencia de la marca en el mercado.

Cuadro estratégico

TABLA 22 CUADRO ESTRATÉGICO

Objetivos	Estrategias	
Objetivos Generales	Estrategia de cartera	Estrategia de Segmentación
<ul style="list-style-type: none"> Consolidar y posicionar la marca en la ciudad de Mar de la plata, a fin de incrementar las relaciones comerciales con grandes clientes aumentando la producción, y en consecuencia las ventas. 	Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <i>Segmentos prioritarios:</i> serán los bares que provean el sistema de recarga de botellones, de la ciudad de Mar del Plata y alrededores <i>Segmentos estratégicos:</i> Hombres y mujeres mayores de 18 años, con hábitos de esparcimiento, con familia o con amigos, en bares u eventos privados, que se encuentren en la ciudad de Mar del Plata <i>Otros segmentos:</i> consumidores de cerveza industrial, que habitualmente consuman artesanal. Bares en Argentina.
<p>Objetivo de Venta</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar un 50% las ventas en bares y un 30% en alquiler de choperas en el año 2018 y 2019, respecto del 2017. 		<p>Estrategia de posicionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento: Calidad
Objetivos de marketing		Estrategias Funcionales

<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar un 15% la popularidad de la marca en el segmento objetivo, para Diciembre de 2019. 		<p><u>Producto:</u> Se mantienen los productos, teniendo en cuenta posibles productos exclusivos, estacionales</p> <p><u>Precio:</u> Se mantienen las estrategias de precio de la compañía</p> <p><u>Plaza:</u> Estrategias de distribución: directa, indirecta, intensiva.</p> <p><u>Promoción:</u> Diseñar un plan de comunicación externo, de marca y de producto.</p>
---	--	---



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Programas



Programas

Programa Numero 1

“Veranea con Siete lobos ¿Nos conoces?”

Responde a los objetivos generales:

- Consolidar y posicionar la marca en la ciudad de Mar de la plata, a fin de incrementar las relaciones comerciales con grandes clientes aumentando la producción, y en consecuencia las ventas.
- Incrementar la exposición de la marca en el mercado Marplatense, principalmente en el mercado objetivo.
- Incrementar un 20% la facturación en el periodo 2018-2019, respecto del mismo ciclo anterior.

Introducción:

Este primer programa, responde al objetivo de lograr que la marca sea “más conocida” en la ciudad, de esta manera, se busca establecer relaciones comerciales con distintos bares de la zona, y poder aumentar las ventas en los mismo.

En base a las rutas cerveceras, visto en el análisis del sector, (anexo N°2) que se conocen en la ciudad, se optara por seleccionar los bares que se encuentran en dicha zona y que sean de característica multimarca. Se optara por estos bares dado que los restantes cuentan con producción propia y no suele fomentar la venta de marcas no propias. La penetración de Siete lobos en el circuito cervecero actual, nos da la pauta de que es la mas aceptada, dada la calidad y costo para el bar. Actualmente, cerca del 50% la prefiere, como se pudo ver en la tabla N°8, donde se expuso la presencia y

penetración del circuito cervecero dentro de los principales competidores de Siete Lobos.

A raíz de analizar el anexo 2, surgen los siguientes bares propicios para el plan:

- La ceveteca
- Bruder
- Lucker
- Baviera
- Dash
- Barker craft
- Back
- Reecks

Se puede prever que los bares aceptarían la acción, dado que acostumbran negociar con proveedores obteniendo los mejores beneficios en cuanto a precio y calidad y teniendo en cuenta la preferencia actual antes mencionada. Los bares fundamentalmente seleccionan a sus proveedores por la calidad de sus productos y pronta entrega de los mismos, así es como también el servicio post venta (tabla Numero 10) se convierte en un valor agregado, ya que no es habitual que lo ofrezcan. Siete lobos cuenta con la capacidad de negociar en costos y ofrecer calidad.

La recolección de información se realiza en la vía pública y con consentimiento de los posibles prospectos.

Es un plan que permite responder a la necesidad que presenta Siete Lobos de generar branding y a raíz de esta acción mejorar las ventas.

La idea principal de este programa consiste en dar a conocer la marca en la ciudad, y captar público local y turístico, aprovechando la oportunidad de temporada alta inminente, ya que la misma logra incrementar de manera notoria la población en la ciudad, y el hecho de que la gente se encuentre vacacionando, la hace más permeable a acciones que tienen que ver con productos que generen ocio y diversión, como es tomar una cerveza artesanal con amigos.

Objetivos del programa:

- Captar nuevos clientes finales (y comenzar a recolectar una base de datos)
- Darse a conocer en la ciudad, con residentes y visitantes
- Motivar la recarga de growlers

Metodología:

La metodología empleada para llevar a cabo este programa, consistirá en algunas acciones en puntos estratégicos en temporada alta con el fin de lograr convertir al público objetivo, en clientes. **Para apoyar las acciones personalizadas se hará una campaña publicitaria de refuerzo en una radio popular de la ciudad.**

Acciones:

- Ubicarse en puntos estratégicos (en la zona de los tour cerveceros) Ver anexo 2. y entregar en la vía pública dos folletos, uno con información general y concisa de 7 lobos, y otro con un cupón de descuento para la próxima recarga.
- Aprovechar el punto de encuentro y con el cliente que se muestre abierto a recibir información, solicitar el email y consentimiento para comenzar a crear la base de datos necesaria para luego fidelizar. Será necesario contar con una

Tablet, para hacer la carga de datos más segura, a través de un formulario doble opt-in.

- Resaltar los atributos que hacen la diferencia de 7 lobos, principalmente la calidad del servicio, e invitar a conocer la marca.
- Apoyar las acciones anteriores con un spot publicitario en una conocida radio de la ciudad, la cual haga hincapié en los atributos de la marca y puntos de recarga.

Folleto Siete Lobos



Cupón, puntos de recarga



Texto Spot Publicitario radial:

“-El finde me junto con amigos y todavía no compre la bebida... ¡es una cena importante!

-No te preocupes, los chicos de Siete Lobos te lo resuelven, Tiene la cerveza artesanal de calidad que te va a hacer quedar de 10! Y si te juntas en tu casa, te llevan la chopera, o poder recargar tu growler... llámalos al 223 686 0759, o búscalos en redes sociales, como Siete Lobos, cerveza artesanal!

Mencionando este aviso, ¡obtienes un 5% de descuento!

Responsables:

Los responsables de este plan serán los fundadores de Siete lobos, encargándose de repartir la información en los puntos estratégicos. También se ocuparan de hacer la negociación con la radio de influencia de la ciudad, FM 97.1.

Control:

Para poder controlar este plan se llevara un conteo de los folletos entregados, y luego se cotejara con los que se retiren de los puntos de recarga. El control se produce de una manera eficiente dada la sencillez del plan.

Con respecto al aviso publicitario, el control se realizara generando una BD con quienes lleguen solicitando el 5% de descuento, tanto en recarga de growler como en barriles. El aviso se transmitirá durante dos meses.

Costos e ingresos:

Folletería	- \$1000
Inversión en Litros “regalados” (Con un máximo de 100lts, \$18.92 por litro)	- \$1892
Recargas de mínimo 2 litros por cada recarga de regalo	+ \$3784
Aviso radial	- \$7000

Plazo

Veranea con Siete Lobos	Nov 2018	Dic 2018	Ene 2019	Febrero 2019
Preparación				
Implementación				
Control				

Este plan se prepara en el mes de noviembre y se lanzara en Diciembre, con el comienzo de la temporada, se prevé entrega un total de 100 cupones de descuento, distribuyéndolos en 30 en Diciembre, 40 en Enero y 30 en Febrero.

Programa Numero 2

“Trabajamos Juntos”

Responde a los objetivos:

- Consolidar y posicionar la marca en la ciudad de Mar de la plata, a fin de incrementar las relaciones comerciales con grandes clientes aumentando la producción, y en consecuencia las ventas.
- Incrementar la exposición de la marca en el mercado objetivo.
- Fidelizar a los clientes actuales mediante planes de acción pertinentes

Introducción:

Este programa consiste en estar presentes de alguna manera en los bares que son clientes de Siete Lobos (vistos en análisis de clientes), los cuales realizan la comercialización de los productos. De esta manera, Siete Lobos estaría presente, con sus dos públicos objetivos al mismo tiempo, bares, y clientes finales (b2b/b2c).

En este caso se puede prever la aceptación de los bares dado que el merchandising seleccionado es de uso cotidiano y se convierte en un insumo de los mismos, el recibirlo de manera gratuita por ser proveedores de siete lobos supone una reducción en los costos para los bares, que tienen que afrontar de manera diaria este tipo de compras.

El hecho de entregar merchandising que sea útil en la tarea cotidiana del bar y que este a la vista del consumidor final, busca resolver la necesidad de insumos del bar, junto con la necesidad de promoción de Siete Lobos.

Objetivos del programa:

- Lograr presencia en bares
- Participar de la tarea diaria de los bares
- Fidelizar bares (clientes)
- Ser parte de un momento de reunión y ocio entre amigos.

Metodología:

Esta plan constara de dos etapas, en las cuales para comenzar se tratara de diseñar los objetos a entregar, fijar el logo y definir el stock.

Como una segunda instancia se procederá a realizar el reparto de dichos productos a los clientes.

Los productos a entregar serán dos categorías, por un lado, abridores en los casos de los bares que cuentan con atención en meses. Por otro lado, posa vasos que serán entregado tanto a bares como a puntos de recarga, en distintas cantidad debido a la actividad que realizan.

El momento de uso será, en el caso de los bares, al destapar una cerveza por ejemplo, se diseñaran modelos que también se adapten a llavero, con el fin de que el bar, también pueda entregárselo a sus clientes (consumidores finales de siete lobos)

En el caso de los posavasos, el uso es ideal para bares y recargas, ya que habitualmente se consume en barras por ejemplo con posavasos. En los puntos de recarga, si bien no hay consumición en mesas, si tienen una especie de degustación, donde también se ofrece un vaso en posa vaso. En este caso también se otorgara stock para que se puedan entregar a clientes finales.

Es habitual que los bares y puntos de recarga cuenten con merchandising de las marcas que comercializan y sean ofrecidos a los clientes finales. Esta actividad se realiza con los productores, con el fin de fidelizarlos y ellos a sus propios clientes finales.

Prototipo de diseño:

Abridores:



Posa vasos:



Responsables:

Los responsables de llevar a cabo dicho plan serán, para la primera etapa el área administrativa, definiendo el diseño y lugar donde realizar los productos.

En segunda instancia el personal de logística, quien entregara los productos junto con la entrega de barriles al momento de renovar el stock.

Control:

Este programa es un tanto complejo de medir, se puede optar por frecuentar el bar y observar que se estén utilizando los elementos entregados.

Costos e ingresos:

Diseño	\$500
Abridores (80)	\$800 (\$5 por unidad) costos de mercado Libre
Posa vasos (400 unidades)	\$2000 (\$4 por unidad)
Total del programa	\$3300

Plazo:

¡Trabajamos juntos!	Sep. 2018	Oct. 2018	Nov. 2018	Dic. 2018	Ene. 2019	Feb. 2019	Mar. 2019	Abril. 2019	May. 2019
Entrega de abridores									
Entrega de posavasos									

Programa Número 3

Plan de Marketing Digital ¡Nos conectamos, más cerca de tuyo!

Siguiendo la estrategia de comunicación

Responde a los objetivos:

- Consolidar y posicionar la marca en la ciudad de Mar de la plata, a fin de incrementar las relaciones comerciales con grandes clientes aumentando la producción, y en consecuencia las ventas.
- Incrementar la exposición de la marca en el mercado Marplatense, principalmente en el mercado objetivo
- Aumentar el volumen de compra entre los clientes actuales

Introducción:

Este plan significa un cambio importante en la compañía, ya que actualmente las comunicaciones de la compañía apoyadas en internet, no son frecuentes y no tienen ninguna estrategia ni seguimiento. Se sabe que el público objetivo se encuentra diariamente navegando en redes sociales, y es una gran pérdida de oportunidades no estar ahí.

Este programa responderá a implementar una actualización de su fan page, y actualización de Instagram, seguido a la creación de cuentas en redes sociales de mayor alcance del público objetivo. Estas serán: Twitter, Google+.

El programa buscara trazar un comportamiento en dichas redes con un mínimo de publicaciones establecidas para cada una, y adecuando el texto comunicacional al canal utilizado.

Se pudo ver que los antecedentes de la compañía son casi nulos, se pudo observar en el análisis de comunicación. Tal como indica la tabla 9 “notoriedad de marca en redes sociales”, con esa base se trabajara para aumentar la misma. En este plan se generara una inversión con el fin de que se logren los objetivos planteados.

Objetivos de Programa:

- Estar presentes en redes sociales con gran alcance del público objetivo
- Generar interacción con los consumidores
- Obtener un feedback sobre los productos comercializados
- Medir el impacto de la marca y la fidelización de los clientes
- Crear una base de datos orgánica y de buena calidad

Metodología:

La metodología del plan contara de varias etapas.

- 1- Adaptación de la fan page con nuevos diseños, actualización la sección “información” lo más detallada posible. Incluir dentro de la fan page un formulario de suscripción (Se recomienda utilizar formularios doble opt-in para lograr una base de datos de mayor calidad) para comenzar a incrementar la base de datos.
- 2- Creación de la red Social Instagram, así como también twitter.
- 3- Comenzar a publicar novedades a través de la Fanpage que ya se encuentra funcionando y lograr “hacer ruido” en las redes, realizar una publicación paga (Publicación de “reconocimiento”), para lograr un mayor alcance. Establecer la frecuencia de publicación.
- 4- Generar un calendario de publicaciones, para unificar las acciones digitales de una manera ordenada para quien las realice.

Ejemplo de publicaciones

Red Social	Frecuencia de publicaciones	Sugerencias al publicar
Facebook	Día por medio. Viernes, Sábado y Domingos, dos publicaciones al día	Buscar la interacción con el cliente, la respuesta, proponer trivias, feedback.
Twitter	De 2 a 3 twitt al día (puede ser en las 3 franjas horarias principales)	Utilizar hashtag genéricos, provocar interés, poner url cortas que deriven a material de interés sobre el tema
Instagram	Misma funcionalidad de Facebook, alternando los días entre ambas redes. Fines de semana misma modalidad. Agregar 1 historia cada 2 días	Priorizar las publicaciones con imágenes, utilizar el sentido visual para generar atracción a los consumidores. En las historias, generar videos cortos, atractivos, principalmente graciosos.

Fuente, elaboración propia con apoyo en: “La empresa en la web 2.0”, 2008. Javier

Celaya

Responsable:

Sector de administración, con el crecimiento de la actividad, se sugiere evaluar la contratación de un community manager medio tiempo, free lance. Para comenzar se propone un calendario de publicaciones, donde se pueda organizar la información, frecuencia y uso de la misma, anexo 3.

Control:

El control de este plan se puede realizar por red social, midiendo el impacto según las características de cada una, ejemplos:

- Facebook: aumentar los “me gusta” de la fan page, teniendo en cuenta como punto de partida el total del análisis interno, y medir luego de realizar publicaciones pagas, generar interacción con los consumidores (Me gusta en publicaciones, comentarios) Generar compromiso con los consumidores (Lograr que compartan el contenido con sus amigos)
- Twitter: Aumentar los seguidores, proponer hashtag y medir el impacto, lograr que los consumidores “re twitteen” el contenido propuesto.
- Instagram: Lograr seguidores, medir la cantidad de likes y comentarios en cada publicación, publicar historias y medir el impacto de las vistas y las respuestas.
- Google+: medir los +1 que se generen en dicha red.

Costos e ingresos:

Red Social	Costos
Facebook	\$300 en anuncios pagos
Instagram	\$250 en anuncios pagos
Total de plan	\$550

Plazo.

En principio, el desarrollo y puesta en marcha del plan, llevara por lo menos dos meses (teniendo en cuenta que lo llevara a cabo un área que ya tiene otras tareas designadas).

El plan se sostendrá en el tiempo, por ende, no tiene plazo de finalización una vez implementado. La idea es sostenerlo hasta el 2019, donde se chequee nuevamente este plan de marketing.

Nos conectamos ¡Más cerca de tuyo!	Septiembre 2018	Octubre 2018	Noviembre 2018	Diciembre 2018
Actualización de fb y creación de formularios				
Actualización de Instagram				
Creación de twitter				
Comenzar con calendario de publicaciones				

Programa Número 4

“El mundo Cerveceros”

Responde a los objetivos:

- Consolidar y posicionar la marca en la ciudad de Mar de la plata, a fin de incrementar las relaciones comerciales con grandes clientes aumentando la producción, y en consecuencia las ventas.
- Aumentar un 15% la popularidad de la marca en el segmento objetivo, para Diciembre de 2018
- Incrementar la exposición de la marca en el mercado Marplatense, principalmente en el mercado objetivo
- Fidelizar a los clientes actuales mediante planes de acción pertinentes

Introducción:

El siguiente plan se genera para lograr crear marketing de contenido. Esta estrategia de marketing, permite a las compañías acercarse cada vez más a los clientes y en consecuencia fomenta el marketing relacional. Es efectiva porque, si se realiza de

manera correcta, no genera en el cliente “la sensación de tener que dar algo a cambio” si no que le otorga el mismo contenido valioso, que a simple vista, es a cambio de nada.

Objetivos del programa:

- Introducir a la marca como referente de conocimiento en el rubro
- Generar mayor interés por la cerveza artesanal, informando sobre sus procesos
- Introducir a la cerveza artesanal como una bebida de consumo frecuente, ante situaciones cotidianas

Metodología:

Este programa consiste en principio en generar un blog, donde se puedan generar contenidos de calidad, material descargable, infografías, con el objetivo de atraer al cliente al mundo de la cerveza artesanal.

En primera instancia, se creara el blog donde periódicamente (una vez al mes en principio) saldrán notas referidas al rubro cervecero. Los contenidos deben ser meramente informativos, con imágenes para obtener una mejor llegada.

En segunda instancia, cuando ya se habitúe a generar el contenido una vez al mes, se puede agregar una publicación más, que tenga que ver con relaciona a la cerveza artesanal con distintos platos de comida. Estas publicaciones podrían ser el primero o segundo fin de semana del mes, para poder a raíz de las sugerencias de “chef y maestros cerveceros” aumentar el consumo de recargas en dichos días.

En tercera instancia, se apoyaran las acciones del blog con la mención de Siete Lobos en sus historias del influencer “Carlos Borrego” quien es marplatense, periodista e influencer en instagram, con una cuenta que llega a los casi 2K de seguidores.

Esta acción se realizara a través de un canje a convenir (habitualmente utilizado por influencer)

Responsable:

Sector de administración

Control:

El control se realiza mediante mediciones del tráfico al sitio, en ese caso, se debería utilizar una herramienta como google analytics.

El control de las storys de instagram se realizara midiendo los seguidores que lleguen el día de la mención del influencer

Costos e ingresos:

El servicio de blog es gratuito, a través de wordpress, como servicio gratuito en la nube, con respecto a analytics, para comenzar cuenta con una versión gratuita, por lo cual este plan únicamente tendría el costo traducido a las horas de trabajo de administración. Se agregaran en un plan posterior, estrategias de email automation por RSS, la cual permitirá mantener a los visitantes del blog actualizados. Con respecto al influencer, el costo es de producto, dado que se realizara un canje a convenir.

Plazo:

2018

El mundo cervecero	09/18	10/18	11/18	12/18
Notas de contenido cervecero				
Notas exclusivas				
Mención de Influencer				

2019

El mundo cervecero	01/19	02/19	03/19	04/19	05/19	06/19	07/19	09/19	10/19	11/19	12/19
Notas de contenido cervecero											
Notas exclusivas											
Material descargable (ebooks)											

Programa Número 5

¡Nos conectamos! → Email Marketing + Email automation

Responde a los objetivos:

- Aumentar un 15% la popularidad de la marca en el segmento objetivo, para Diciembre de 2018
- Consolidar y posicionar la marca en la ciudad de Mar de la plata, a fin de incrementar las relaciones comerciales con grandes clientes aumentando la producción, y en consecuencia las ventas.
- Incrementar la exposición de la marca en el mercado Marplatense, principalmente en el mercado objetivo
- Fidelizar a los clientes actuales mediante planes de acción pertinentes

Introducción:

En el siguiente plan, se pretende trabajar con una base de datos, no menor a 2500 suscriptores orgánicos, recolectado en los planes anteriores. Se generaran dos grandes segmentos de clientes y se realizaran comunicaciones a los mismos. La comunicación a través de email, con la frecuencia correcta, se transforma en un canal eficiente para comunicarse con los clientes, ya que llega directamente a sus bandejas de entrada. La gran mayoría de los clientes chequea los emails dentro de las primeras 24 horas recibidos y es muy habitual realizado desde su Smartphone, lo que supone una cercanía valiosísima con el consumidor.

Objetivos del programa:

- Fidelizar a los clientes existente
- Conquistar a los nuevos clientes
- Agasajar a todo el segmento en fechas importante
- Mantener una comunicación activa con los clientes.
- Implementar la comunicación externa por un canal confiable

Metodología:

Continuando con el programa número 1 y 3, que propone la creación de formularios doble opt-in en Facebook, deberíamos recolectar una base de datos orgánica y valiosa. Con esta base de datos se comenzaría a trabajar.

La idea es aprovechar las bondades del email marketing y el email automation para ordenar las acciones y que estas sean pertinentes.

Las acciones propuestas dentro del plan son las siguientes:

- Campañas de email automation de bienvenida: Se enviara automáticamente, cada vez que un potencial cliente, o cliente, realiza la suscripción al formulario.

Ej. De email automation:

¡Bienvenido a nuestra comunidad!



Qué bueno es verte por aquí

Te queremos dar la bienvenida a nuestra comunidad. A partir de ahora, recibirás nuestros mejores contenidos, increíbles descuentos y los más útiles consejos para la elaboración de tus cervezas.

¿Eso es todo? ¡Claro que no! Serás el primero en enterarte de nuestras últimas novedades y las tendencias más importantes del sector, además de acceder a beneficios totalmente exclusivos.

¡Permanece alerta! Pronto tendrás todo lo que has estado esperando.



Este Email fue enviado por ¿Quieres recibir actualizaciones mensuales? [Click aquí!](#)
©2015 www.tuempresa.com | Todos los Derechos Reservados.

- Email automation por cumpleaños: Al momento de cargar la base de datos, se solicitara la fecha de cumpleaños. Este dato, al momento de fidelizar, se convierte en sumamente valioso, dado que nos permite programar campañas,

que envíen un saludo de cumpleaños, acompañado de un regalo setteado con anterioridad, los cuales pueden ser descuentos especiales.

- Email automatización por RSS: se conectara wordpress, con la plataforma de email marketing correspondiente, y se generaran campañas de automation que permitan mantener a la audiencia actualizada de cada publicación del blog-
- Newsletter con envíos mensuales (Aquí se agregan botones CTA direccionados al blog y contenido)

Responsables:

Los responsables de esta área serán los encargados de la parte administrativa.

Control:

El control de email marketing se puede medir de distintas maneras;

- Tasa de apertura: Habitualmente, en email marketing, una campaña con entre un 10% y un 20% de apertura, se convierte en una campaña exitosa. Si bien la métrica de apertura, es sumamente importante, hay ciertas métricas que se deben cuidar, para que la campaña sea efectiva. La tasa de apertura, consiste en el porcentaje de suscriptores que abrieron la pieza (Esta métrica nos indica cuan acertado fue el asunto de la campaña)
- Tasa de rebote: esta métrica es útil al momento de conocer cuántos de nuestros suscriptores ya no están activos, en principio, debería ser un % relativamente bajo, dada la seguridad de la recolección de los datos (doble opt-in)
- Actividad de links: se puede analizar qué respuesta tuvieron los links de la campaña enviada, cabe destacar que es ideal que todas las campañas posean al menos un botón de CTA, directamente relacionado a la campaña enviada, esta métrica indica que tan bien funciona el botón. Es interesante analizar la diferencia entre la apertura, y los clics.

- Impacto en redes sociales: es recomendable que las campañas que se envíen sean sociales, es decir, que tengan la opción de ser compartidas en dichas redes para luego poder medir el impacto de las mismas.

Costos e ingresos:

Este programa, en principio podría hacerse sin costo, existen aplicaciones que tiene planes gratuitos hasta 2000 suscriptores (mailchimp, por ejemplo), por ende durante el primer año aproximadamente no tendría costo. Luego el costo a partir de 2000 suscriptores puede rondar entre los \$520, dependiendo la app elegida.

Plazo:

Año 2018

¡Nos conectamos!	May 19	Jun 19	Jul 19	Ago 19	Sep 19	Oct 19	Nov 19	Dic 19
Automation suscripción a lista								
Automation cumpleaños								
Automation por RSS								
Newsletter								

El programa continua con el mismo funcionamiento hasta Diciembre de 2019, donde se chequeara el plan de marketing, sin embargo, las métricas se chequearan por campaña, para ajustar temas comunicacionales y mejorar las mismas.

Programa Número 6

¡Juntos, es más fácil!

Responde a los objetivos:

- Aumentar un 15% la popularidad de la marca en el segmento objetivo, para Diciembre de 2018
- Incrementar un 50% las ventas en bares y un 30% en alquiler de choperas en el año 2019, respecto del 2017.
- Incrementar un 20% la facturación en el periodo 2018-2020, respecto del mismo ciclo anterior.

Introducción:

La idea de este programa, surge del análisis del mercado que se realizó, donde se pudo ver que una de las oportunidades que se presentaron, tenía que ver con los eventos, donde habitualmente se consumía cerveza artesanal (la oportunidad de generar un negocio de partnership) De ahí, surge la posibilidad de generar una propuesta (estilo de brochure) y entregarlo a los salones de fiestas, ofreciéndoles un descuento por incluir en el alquiler, el servicio de choperas de Siete Lobos, lograr esta sociedad con los salones, beneficiaría ampliamente a la empresa dado que los alquileres de choperas serán más populares en el segmento objetivo. Vale aclarar que los salones a seleccionar, son parte del target buscado por Siete Lobos, dada la ubicación y estilo de fiestas que se producen en los mismos, rinde con las condiciones de posicionar un producto de calidad, en fiestas de calidad.

Para el salón, también es una gran posibilidad ya que puede dentro del precio del alquiler, también obtener ganancias por choperas. Se ofrece al salón el mismo costo que a los bares, por ende, pueden remarcar el valor del litro al del cliente final, obteniendo ellos también un beneficio en esta sociedad.

Se genero un documento comercial, para comenzar con la presentación. Ver anexo 4

Objetivos del programa:

- Incrementar las relaciones comerciales
- Incrementar las ventas con este nuevo canal
- Aumentar la notoriedad de marca
- Mejorar notoriamente la imagen, ganando seriedad y confianza.
- Llegar a mayor cantidad de público objetivo

Metodología:

Para poder llevar adelante este plan, se procederá a generar un documento que resulte atractivo y pertinente para promover la propuesta (Documento comercial).

A continuación, se entregara dicho documento a los salones de fiestas (en una primera instancia se excluirá a los que sean meramente infantiles) ubicados en la zonas más popular de salones de la ciudad que es constitución. Los salones serán los siguientes:

- Ralph Vip – Constitución 5268
- Verónica Smiraglia – Constitución 4399
- Zona Norte – Constitución 5558
- Baccardi Events – Constitución 5999
- Estancia Queluco – Constitución 7107
- Classic – Constitución 5866
- Posh Eventos – Constitución 6416
- Monterrey Eventos – Constitución 4478
- Balboa Eventos – Constitución 5573
- Dreams – Constitución 5736

- Paradis Eventos . Constitución 6158
- Decada´s – Constitución 5385

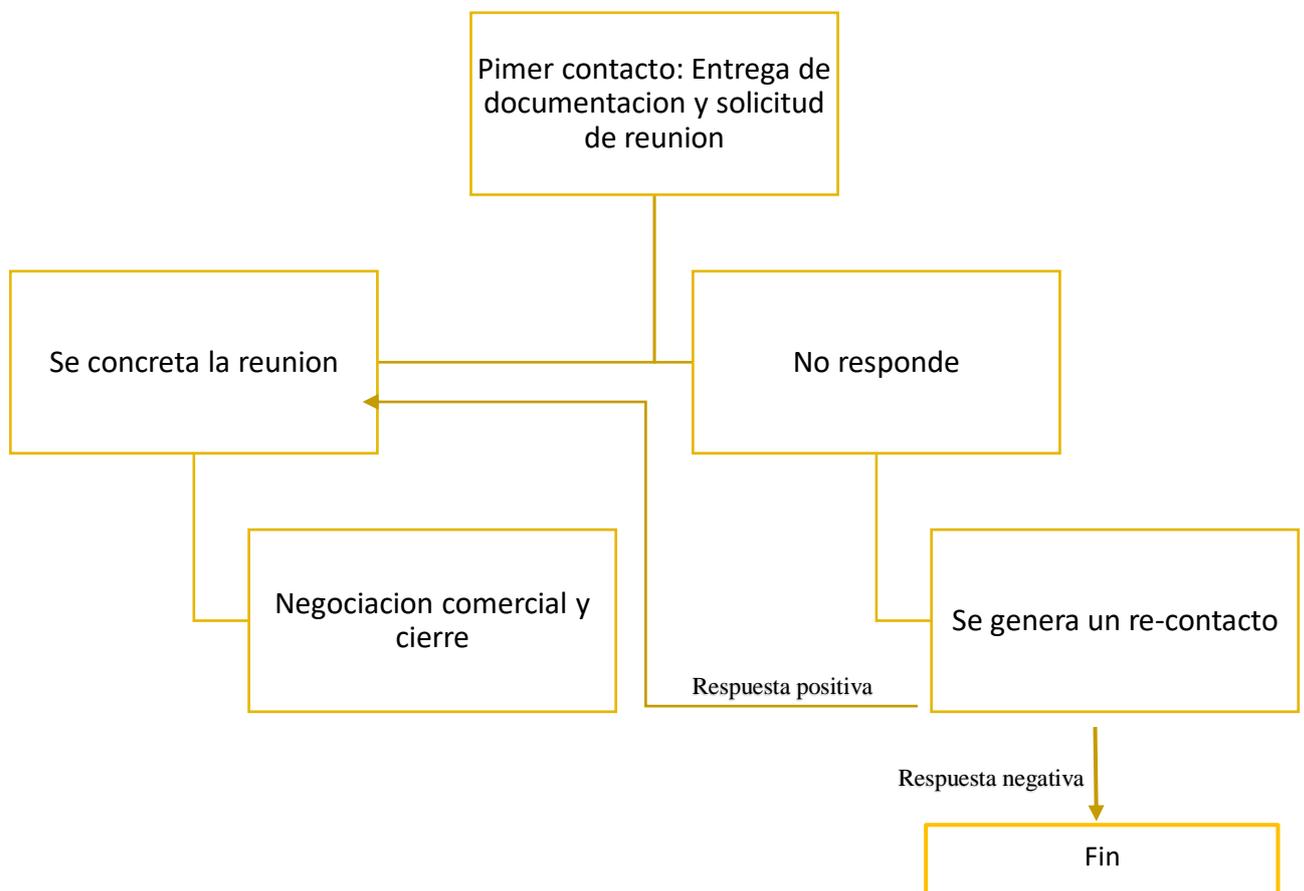
Se dedicara un día para enterar los documentos y poder concretar una cita con los responsables, con el fin de llegar a un acuerdo comercial atractivo para ambas partes.

Responsables:

Personal administrativo, comercial y ventas.

Control:

El control del plan se realizara haciendo un seguimiento de las respuestas obtenidas de los salones, se propone un embudo de conversión de la siguiente manera:



Costos e ingresos:

Impresión de documentación	\$200
Reparto de documento y reuniones (incluye viáticos)	\$500

Plazo:

Se generará el documento entre los meses de Septiembre y Octubre de 2018, y en Octubre se pretende repartir la documentación el fin de generar reuniones en Noviembre, se espera lograr una conversión del 30% de los locales, y así aumentar notoriamente el alquiler de choperas, teniendo en cuenta que los salones tienen entre 3 y 5 fiestas a la semana.

¡Trabajamos juntos!	Septiembre 2018	Octubre 2018	Noviembre 2018	Diciembre 2018
Trabajo sobre el documento				
Entrega de documento				
Reuniones y comienzo de contratos				

Presupuesto del proyecto

<u>Acciones</u>	<u>Costos</u>
Programa 1	\$9000
Programa 2	\$3300
Programa 3	\$0
Programa 4	\$0
Programa 5	\$550
Programa 6	\$700
Total	\$13550

Diagrama de Gantt

TABLA 23 DIAGRAMA DE GANTT

Programa	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Veranea con Siete Lobos																
Trabajemos juntos																
Plan de Marketing digital																
El mundo cervecero																
Nos conectamos																
Juntos es más fácil																



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Análisis financiero del proyecto



Análisis financiero del proyecto

Tabla 24 Planteamiento de escenarios

	Base	Escenario pesimista	Escenario deseado	Escenario optimista
Año	2017	2018-2019	2018-2019	2018-2019
Ventas totales	\$165.000	\$200.000	\$230.720	\$260.000
Costos variables	\$-20.000	\$-21.000	\$-21.500	\$-22.000
Costos fijos	\$-25.000	\$-26.000	\$-26.500	\$-27.000
Sub total	\$120.000	\$153.000	\$182.000	\$211.000
Saldo final	\$120.000	\$153.000	\$182.000	\$211.000

Análisis financiero: Elaboración propia

Tabla 25 Escenarios de proyecto

Concepto	Escenario		
	Pesimista	Deseado	Optimista
Total de litros a vender	4160Lts	4806Lts	5416Lts
Costo por litro* \$48	\$199.680	\$230.688	\$259.968
% de crecimiento de ventas	21%	40%	57%
VAN	\$37.015	\$38.919	\$40.824
TIR	207,4%	209,5%	211,7%

Análisis de escenarios del proyecto: elaboración propia

Para el cálculo del litro, se promedió el litro cobrado a clientes finales y a bares, siendo \$ $42+54/2= 48$

Análisis de escenarios

Escenario pesimista

Los planes no darían el resultado deseado, los bares no aumentan su capacidad de pedidos, los salones no acceden a negociaciones en conjunto y los clientes finales no aumentan su cantidad de pedidos de choperas. No se llega a lograr los objetivos esperados, y por tal motivo las ventas crecen solo un 21%. Para llegar a ese 21%, se llega a obtener un total de 4160 Litros de venta.

Escenario Deseado

Los planes dan el resultado esperado, funcionan y en consecuencia se genera el crecimiento esperado, esto se traduce en un crecimiento de ventas del 40%, lo cual implica una cantidad de ventas de 4860Lts. Al llegar a los objetivos, se generan nuevas oportunidades de inversión para continuar el crecimiento.

Escenario Optimista

Los planes funcionan a la perfección, y superan las expectativas, lo cual da un crecimiento en las ventas de un 57%, esto se traduce en 5416 Lts vendidos, por lo cual la compañía amplía su ganancia y le permite invertir y lograr mayores crecimientos a futuro.

Conclusiones del trabajo final

Como conclusión final, luego de haber realizado un minucioso análisis externo en torno al contexto en el cual se encuentra la compañía, y un análisis interno de la misma, se logró dar con un diagnóstico en términos generales positivo, con grandes posibilidades de crecimiento.

Se pudo notar que en el contexto externo se encuentra la mayor inestabilidad, dados los conflictos en el sector político y las reformas que se encuentran implementando; sin embargo, a nivel local se encuentra en ventaja, dado que el sector cuenta con gran apoyo de parte del HCD, de la mano de la concejal Coria, quien impulsa y promueve las ordenanzas necesarias que apoyan al micro emprendedor cervecero, y le da suma importancia al sector artesanal, entendiendo la necesidad del contexto legal en un sector de gran crecimiento a nivel mundial.

A pesar de esto, la industria cervecera se encuentra bien posicionada, los recientes y cada vez más en aumento, cambios de hábitos benefician fuertemente al sector, quien en bebidas alcohólicas es pionero, logrando haber derribado a sustitutos tan fuertes como era la costumbre de beber vino.

El trabajo de Marketing realizado, se propuso explotar al máximo las oportunidades que presenta el mercado, e ir trabajando sobre las debilidades como compañía, **con el fin de cruzar dichas variables y lograr una mejora notoria en la misma.** El hecho de llegar a nuevos canales comunicacionales, o de en términos vulgares “salir a la calle” le da la posibilidad a la compañía de hacerse conocer por el público de su interés.

Se trabajó sobre una gran oportunidad como es estar ubicada en una ciudad de gran afluente turístico, sumamente beneficioso para el rubro de la bebida y gastronomía, así como también la hotelera.

Se considera que llevando adelante dicho trabajo, y manteniendo el plan actualizado, se lograría un crecimiento año a año que mejoraría la rentabilidad de la compañía así como también su imagen, acercándose cada vez más a la visión y misión deseadas por sus fundadores.

Si bien objetivo del trabajo es ambicioso, se encuentra alineado con las oportunidades que presenta el sector. Aumentar la facturación es un desafío a afrontar, y con los planes propuestos, se espera llegar a los mismos.

Recomendaciones

Para concluir se darán tips a tener en cuenta para el desarrollo futuro de la compañía.

Este plan estratégico de marketing se realizó con los costos actuales del momento de su desarrollo, por lo cual se sugiere mantener dicha información actualizada, considerando el contexto económico que vivimos, por lo menos, cada tres meses.

Se sugiere como recomendación de gran importancia llevar un control sobre el organigrama y desarrollo de la compañía, lo cual permitirá ordenar la misma y que las tareas fluyan de manera correcta. Teniendo en cuenta su cualidad de start up, se hace hincapié en este punto para no perder el rumbo, es sumamente importante tener clara la misión y visión de la compañía, para todos los integrantes de la misma.

Se considera oportuno que se comience a generar procesos en cada área, ya que de esa manera se documentará la función de cada uno y esto hará fluir las tareas en caso de rotación de personal.

Con respecto al plan, se sugiere mantenerlo actualizado, renovar los planes según su resultado. Medir y documentar cada acción con el fin de tener herramientas a futuro para poder generar más y mejores estrategias para la compañía.

Se considera de gran importancia mantener nutrida y actualizada la base de datos que surja luego de los planes, dado que es la que dará el feedback necesario para poder adaptarse a los cambios de hábitos, gustos y elecciones del público objetivo. Mantenerla nutrida y actualizada permitirá convertir los leads que lleguen y sostener los clientes realmente valiosos, para generar la fidelidad necesaria.

Como última recomendación, se sugiere mantener actualizados y en un nivel “novedoso”, los procesos de producción y desecho que se generan tras las cocciones,

dándole a la compañía innovación constante en cuanto a sus procesos productivos, lo cual resulta muy valioso en el mercado saturado en el cual se encuentra,



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Bibliografía



Capítulo IV Bibliografía

Bibliografías y fuentes

Bibliografía

- Blaseiro, P. (2008). *Como multiplicar las ventas a través del boca a boca*. Uruguay: Blaseiro Marketing consultoria.
- Diaz Chiquipiondo, R. (2014). *Como elaborar un plan de marketing*. Peru: Empresa Editora Macro EIRL.
- Gil, F. E. (2011). *Marketing nuevos caminos*. Buenos Aires: Gargola.
- Jackson, M. (1999). *Cerveza*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, version para latinoamerica*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México : Pearson Educación.
- Lovelock, C. (2004). *Administración de servicios*. Mexico: Pearson.
- Michael, P. (2008). *Estrategia competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Miguel Santesmases Mestre, F. J. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. Mexico: Grupo editorial patria.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto S.A Ediciones.
- Riquelme Leiva, M. (1 de Diciembre de 2016). *Análisis Foda*. Obtenido de Analisis Foda: <http://www.analisisfoda.com/>
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2015). El plan de Marketing en la práctica. En J. M. Sainz de Viña Ancin, *El plan de Marketing en la práctica* (pág. 66). Madrid: Esic.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan de Marketing en la práctica*. Madrid: Esic.
- Spidalieri, R. (2010). *Planificación y control de gestión*. Buenos Aires: Brujas.

Fuentes:

- <https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNorma/158615/20170203>
- http://concejomdp.gov.ar/expedientes/ficha_expediente.php?enviado=ok&anio=2016&tipo=E&numero=2196
- <http://www.lacapitalmdp.com/los-cinco-avances-legislativos-clave-para-la-cerveza-artesanal/>
- <https://www.infobae.com/economia/2017/11/28/el-pbi-en-expansion-alcanza-su-maximo-historico-pero-encuentra-limitaciones-para-2018/>
- <https://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/estad%C3%ADsticas-censo>
- <http://www.lacapitalmdp.com/el-mercado-de-cervezas-artesanales-crece-un-40-anual/>
- <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/>

- <http://www.cervecerosargentinos.org/mundo-cervecerero/nota/4-tomar-cerveza-despues-de-correr-ayuda-a-hidratarse-mejor/>
- <http://www.cervecerosargentinos.org/mundo-cervecerero/nota/3-la-cerveza-es-saludable/>
- <http://pulsocervecerero.com/mar-del-plata-aprobo-ordenanza-growlers/>
- <http://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-en-argentina-facturo-102-700-millones-durante-2016>
- <https://www.losandes.com.ar/article/los-argentinos-en-el-podio-mundial-de-uso-de-las-redes-sociales>
- <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.birrapp>
- <http://www.tapmap.com.ar/>
- <https://www.elciudadanoweb.com/produciran-fertilizante-con-residuos-de-cerveza-artesanal/>
- http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=residuos_de_cerveceria_estudian_su_empleo_como_alimento_alternativo_en_la_produccion_porcina&id=2445
- <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-industria-de-alimentos-y-bebidas-lidera-el-ranking-de-competitividad-20170511-0024.html>
- <http://www.infocampo.com.ar/la-industria-cervecera-genera-mas-de-128-000-puestos-de-trabajo-en-la-argentina/>
- https://www.clarin.com/sociedad/alcohol-consumo-cambio_de_habito_0_SJrG675wml.html
- <http://trespintas.com.ar/noticias/mar-del-plata-produce-600-mil-litros-mensuales-de-cerveza-artesanal/>
- <https://www.facebook.com/ccerveceriasmdq/>
- <https://www.0223.com.ar/nota/2016-8-26-abre-una-cerveceria-artesanal-por-mes-en-mar-del-plata>
- <http://pulsocervecerero.com/argentina-tiene-alrededor-de-500-marcas-de-microcervecerias-artesanales-dicen-expertos/>
- <http://www.cervezaantares.com/?age-verified=cbcff92d40>
- <http://cervezabaum.com/#fabrica>
- <https://www.cervezaogham.com/>
- https://www.facebook.com/pg/cevrezacheverry/about/?ref=page_internal
- https://www.facebook.com/pg/delcarajocerveya/about/?ref=page_internal
- <https://www.facebook.com/cevrezadescontrol/?fref=mentions>
- <https://www.minutouno.com/notas/1473190-mas-tres-millones-turistas-visitaron-mar-del-plata-la-temporada>



SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

Anexos



Capítulo X Anexos

Anexo 1, encuesta cerrada al público marplatense, bebedor de cerveza artesanal.

Edad

- de 18 a 30
- de 30 a 45
- De 45 a 65

Sexo

- Femenino
- Masculino

¿Donde prefiere beber cerveza artesanal?

- En un bar
- En su casa
- En un evento (Cumpleaños, reuniones)

¿Que días de la semana, es habitual el consumo de cerveza artesanal?

- De Lunes a Jueves
- Viernes y Sabados
- Domingos
- Solo fines de semana

¿En que horarios es habitual el consumo de cerveza artesanal?

- Solo los horarios de promoción (Happy hours)
- Con la cena
- En cualquier horario esta bien

¿Con quienes consume cerveza artesanal?

- Con amigos
- Con familia
- Solo

¿Cuales son los principales motivos al elegir una cerveza artesanal?

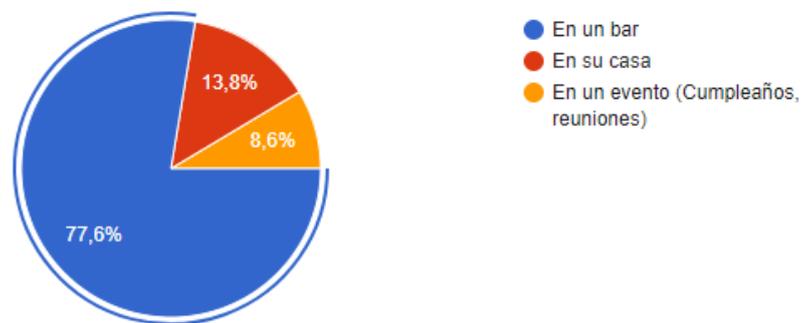
- Precio
- Calidad
- Sabor
- Aroma
- Ubicación de bar/ o punto de recarga
- Marca

Resultados de la encuesta:

Muestra: 58 personas, entre hombres y mujeres, mayores de 18 años. Consumidores de cerveza artesanal. Selección de muestra: por conveniencia.

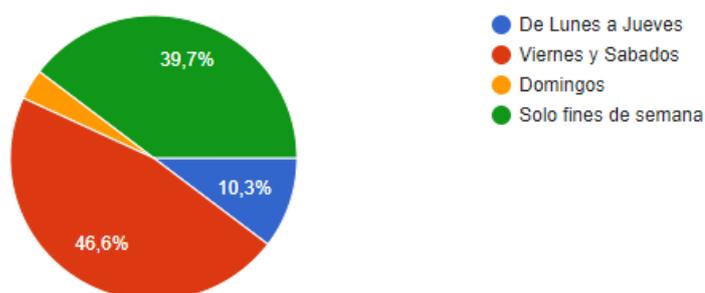
¿Donde prefiere beber cerveza artesanal?

58 respuestas



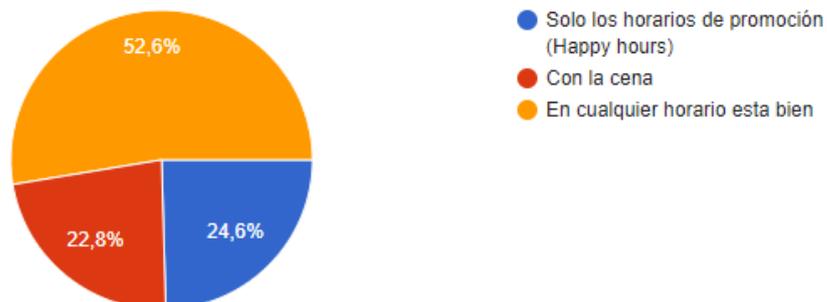
¿Que días de la semana, es habitual el consumo de cerveza artesanal?

58 respuestas



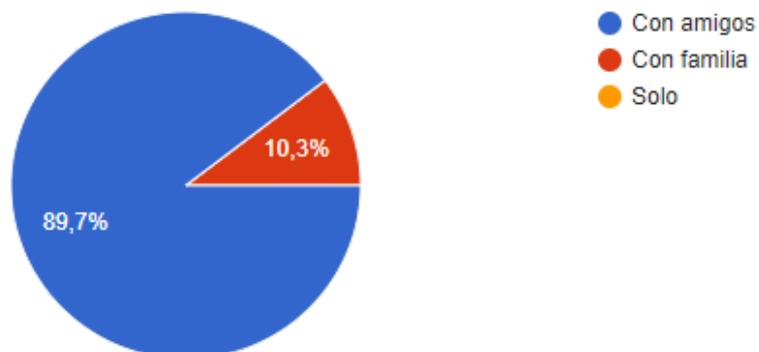
¿En que horarios es habitual el consumo de cerveza artesanal?

57 respuestas



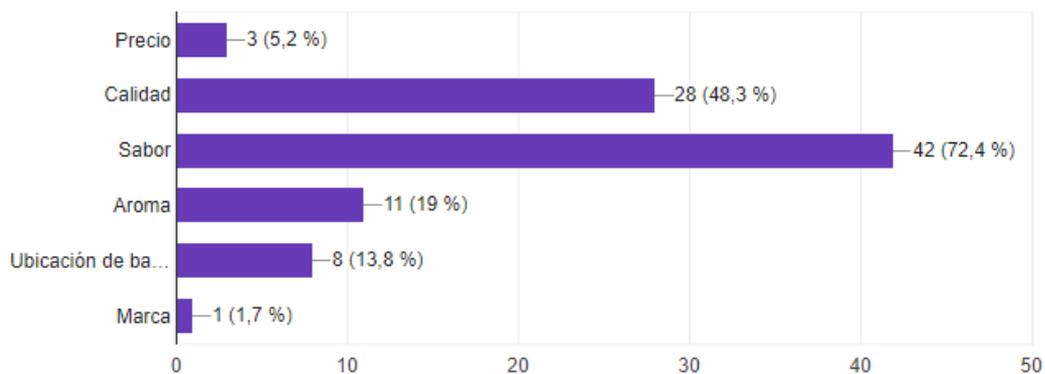
¿Con quienes consume cerveza artesanal?

58 respuestas



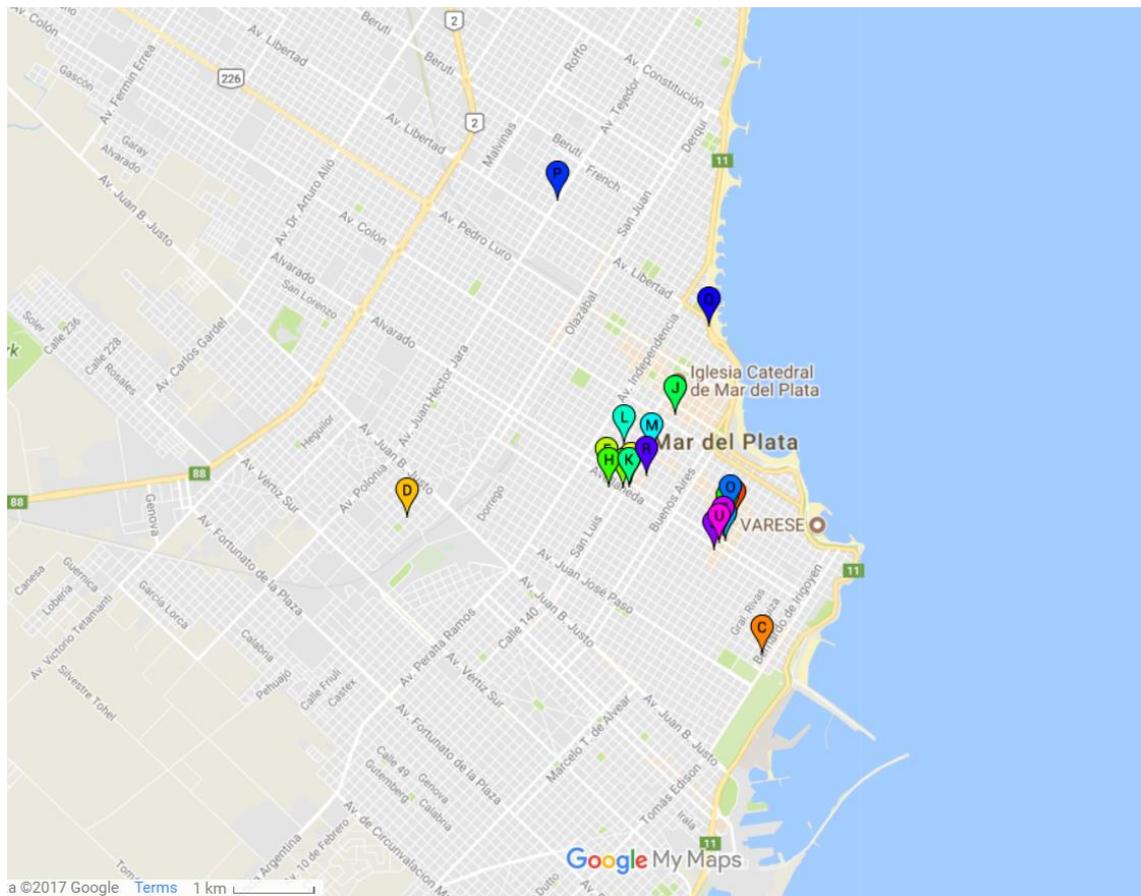
¿Cuales son los principales motivos al elegir una cerveza artesanal?

58 respuestas



Anexo 2

Mapa “ruta cervecera”



-
-  Antares
 -  Antares Güemes
 -  Antares Playa Grande
 -  Antares Fábrica
 -  Baum
 -  Barley
 -  La Cerveteca 1930
 -  Brüder
 -  Lecker
 -  Baviera
 -  Dash
 -  Glück
 -  Juanas
 -  Kerry Keel
 -  Barker Craft
 -  Paddy
 -  Back
 -  Ciro
 -  Ogham
 -  Reecks

Anexo 3

Lunes (día/mesiano)						
Hora	Título	Texto	Link	Clicks	MG	Reacciones
	TWITTER					
14:00	Ver TT (Ej. #huelunes)	Alusión al comienzo de semana, mención sobre amigos/birra				
16:00	Nota sobre un ingrediente (ej. lúpulos)	Comentar y mencionar autor, linkpear nota (nuevas plantaciones en Esp)	https://www.diarionvasco.com/sociedad/lupulo-estere-euskadi-20180710192320-nt.html			
20:00	Cierre del día, ver TT					
	FACEBOOK					
13:30	idem twt	comienzo de semana, hincapié en imagen				
16:30	Publicación de contenido	Puede ser ídem tú				
20:00	Sugerencia de Estilo, descripción con flyer	Flyer con un estilo de Lunes, after office con tu growler de.... (Estilo)				
	INSTAGRAM					
12:00	idem FB					
18:00	Story, Lunes cocinando	Story con burmerang de cocina, pregunta o encuesta E¿ Que estilo cocinarías un Lunes?				
20:00	Story, sugerencia de consumo (¿Con quien tomarías la... estilo...)					

Fuente: Elaboración propia

Siete Lobos



Cerveza Artesanal

Siete lobos es un start up dedicado a producir cerveza artesanal.

Se destaca por la calidad de sus productos y servicio brindado, de la mano de emprendedores ha logrado abrirse camino en un rubro con gran cantidad de ofertas, poniendo ciencia y pasión en cada cocción.

Características principales:

Siete Lobos se dedica a producir Cerveza artesanal, su proceso completo el llevado a cabo por la supervisión de una ingeniera química, junto con un técnico quienes trabajando en equipo logran un producto final satisfactorio para el cliente.

Acompañado de la calidad de sus productos finales, Siete Lobos toma con la responsabilidad que conlleva, sus servicios pre y post venta, ofreciendo una experiencia integra y satisfactoria.

Como proveedor, Siete Lobos cuenta con una gran experiencia en repartos, entrega y control de barriles por más de 4 años. Esto hace que sea una start up preparada para poder asistir eventos de amplia índole, desde cumpleaños infantiles, hasta agasajos, casamientos o fiestas de 15.

Sus choperas, con variedad en capacidades de litros, pueden adaptarse a las temáticas de cada evento, y necesidades de cada cliente.

En cada evento, se pone todo y más de la compañía, siendo parte del mismo. Se entiende a cada evento como propio, con la importancia que esto significa para cada ocasión.

Antecedente de servicio y
conformidad de clientes



Siete Lobos cuenta con más de 4 años en el mercado de cerveza artesanal, cocinando, creando recetas, conociendo a su público. Esto le ha permitido como start up convertirse en referente de calidad en sus productos, sosteniendo la relación costo benefico a favor de ambas partes.

Su cartera de clientes está compuesta por bares con gran experiencia en la ciudad, quienes día a día eligen tener en sus pizarras a Siete Lobos, así como también consumidores que con el fin de dar lo mejor en su evento, deleitan a sus invitados con Siete Lobos.

A continuación, se pueden apreciar algunos testimonios de bares y amigos que disfrutaron de Siete Lobos en sus momentos especiales.

La Biere

“Al igual que nosotros, Belén y Martin son grandes emprendedores. Conocerlos fue una gran suma para nuestro sueño, La Biere, los chicos nos dedican el tiempo necesario, y nuestros clientes quedan 100% satisfechos con sus birras, realmente son de gran calidad”



Mala Vida

“Con los chicos empezamos en nuestro primer punto de recarga, nos bancaron en todas con el stock y mantenimiento. Hoy nos proveen en Mar del Plata y Punta Alta. Aparte de la calidad de la birra, la calidad de los chicos es inigualable”

Chiavello



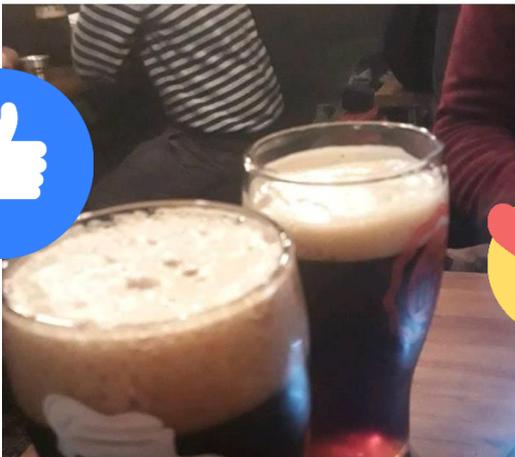
*“La birra de los ch... , por supuesto se... a nuestros clientes!
siempre estamos atentos si cocinan algo nuevo, Martin viene al bar y se encarga de
que todo quede de 10, son parte de nuestra familia”*



Cientes felices, ese es nuestro objetivo...

Leandro Villegas
21 de julio a las 22:32

disfrutando porter Siete Lobos con Agustina Luna



Siete Lobos se siente festiva en ZOOM salon multifiestas.
28 de abril - Mar del Plata



24 2 comentarios 4 veces compartido

Me gusta Comentar Compartir

Melisa Lopez Gracias por estar presentes en el cumple de fran!!!
Me gusta Responder - 13 sem



Melisa Chierichetti está con Siete Lobos.

14 de mayo

Gracias Siete Lobos!!! Riquisima los dos estilos #kolsch #porter



Equipo



Ing. Química

Belén González

Experta en recetas

Especialidades:

Belén es una joven ingeniera química, quien a lo largo de su carrera ha investigado sobre diversos temas, una apasionada de la cerveza artesanal, su gran conocimiento la llevo a comenzar en el garaje de su casa con algunas recetas, convirtiéndose la cocción de la birra, en su gran pasión.

Con el aporte ideal de conocimiento e innovación, se encarga de la elaboración y control de calidad de todos los productos, dándole el toque de conocimiento científico necesario, para el paladar más exigente.



Tec. En mantenimiento industrial

Martin Garofalo

Experto en Calidad

Especialidades:

Martin es técnico en mantenimiento industrial, a lo largo de su carrera profesional ha logrado conocer gran cantidad de compañías locales, de producción de alimentos.

Dicha experiencia le ha permitido convertirse en un experto en maquinarias del tipo industrial de toda índole, reconocido en el mercado local, actualmente se dedica por completo al control de calidad de Siete lobos.

Cabe destacar que los conocimientos industriales de Martin, están acompañados de un fuerte perfil comercial, que le permite estar a cargo de la conversación con los clientes de Siete Lobos. Cuenta con experiencia en negociaciones con grandes clientes, así como también clientes finales.

Su carisma le permite transmitir de manera clara, los atributos de un gran producto.

Estilos





SIETE LOBOS
CERVEZA ARTESANAL

AUTHENTIC BLACK BEER

Robust Porter

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Cerveza de cuerpo robusto, aromas tostados y notas de vainilla. En su sabor predomina el chocolate amargo, el café y nuez.



SRM: 40

**Alcohol/Volumen:
4,8%**

IBUs: 18

ORIGINAL GERMAN BEER

Siete Lobos

Kolsch



PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Es una cerveza suave, de tonos dorados y refrescantes.

En su sabor predomina la malta con delicadas notas de caramelo.



RED ALE

Siete Lobos

American Amber Ale



PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

En este estilo se puede encontrar un balance perfecto entre el amargo que aporta el lúpulo y el dulzor y caramelo que le aportan la maltas. Es una cerveza compleja, para detenerse a disfrutar de las notas asignadas por cada uno de sus ingredientes..

SRM: 13 **Alcohol/Volumen:** **IBUs: 35**
6%

¡Contáctanos!



<https://www.facebook.com/Siete-Lobos-Cerveza-Artesanal-996194870465057/>



223 686 0759