



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo Final de Graduación – Plan de Marketing**

**CERVEZA ARPEGIA, oportunidades frente a un año  
inesperado.**

**Alumno: Luciana Servente**

**DNI: 33241622**

**Mentor: Diego Regueiro**

**Buenos Aires, 19/02/2021**

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Marco Teórico</b>	
<b>Análisis de situación.....</b>	<b>6</b>
<b>Análisis del entorno.....</b>	<b>8</b>
<b>Análisis del mercado.....</b>	<b>11</b>
<b>Análisis de la competencia .....</b>	<b>15</b>
<b>Análisis del consumidor.....</b>	<b>18</b>
<b>Análisis de la empresa.....</b>	<b>21</b>
<b>Segmentación y targeting.....</b>	<b>27</b>
<b>Diferenciación y posicionamiento.....</b>	<b>29</b>
<b>Desarrollo de la estrategia.....</b>	<b>32</b>
<b>Producto.....</b>	<b>32</b>
<b>Precio.....</b>	<b>39</b>
<b>Plaza.....</b>	<b>41</b>
<b>Promoción.....</b>	<b>43</b>
<b>Cronograma de acciones.....</b>	<b>46</b>

<b>Presupuesto de marketing.....</b>	<b>51</b>
<b>Análisis económico y financiero.....</b>	<b>52</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>53</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>55</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>59</b>

## Resumen ejecutivo

Durante el 2020 la cervecería artesanal Arpegia se encontró con un desafío, que enfrentaron colegas de todo el país y el mundo: el confinamiento de sus clientes. Esto produjo un sobrestock que iba a estar parado durante meses, hasta que vuelvan a abrir las cervecerías, que eran sus únicos clientes.

Este desafío se convirtió en oportunidad, cuando, por medio de unos colegas con enlatadoras industriales, los socios de la empresa decidieron enlatar la cerveza y venderla por medio de Whatsapp.

Este proyecto apunta a definir un plan de marketing para la venta de la cerveza en lata y en barriles. Definiendo precios según los targets, el producto que se ofrece; con un packaging especial diseñado para esta etapa; a través de qué plataforma se va a vender; y de qué manera se va a promocionar, teniendo en cuenta los canales de venta.

Por medio de una inversión en marketing de u\$d 5.000 durante el primer año, se busca aumentar la rentabilidad de la empresa, gracias a la introducción del nuevo packaging y la venta online del mismo. Teniendo en cuenta que la venta de este tipo de producto se paga al día, en contraposición de los barriles, que las cervecerías pagan a 20/30 días; y que además tiene más margen por litro. Además, la empresa invertía poco y nada en marketing antes del 2020, por lo que un aumento en el presupuesto, apuntado a un producto que aumentó su venta durante la pandemia para el consumo personal, apalancaría las ventas.

## Introducción

Arpegia es una empresa de cerveza artesanal que arrancó en 2015, cuando se asociaron dos amigos, que habían investigado el mercado de este estilo de cerveza en el mundo, y vieron que de a poco iba a llegando a nuestro país.

Con una inversión inicial de 100.000 pesos argentinos, arrancaron en una fábrica en Villa Adelina. Empezaron con una American Pale Ale, ya que, este es un estilo sencillo de cocinar para arrancar. Se trata de una cerveza color ámbar con aroma cítrico y un fino amargor debido a la preponderancia de lúpulos americanos.

Luego de un año en el mercado, y de desarrollar relaciones con colegas y proveedores, empezaron a fabricar la Belgian Blonde, una cerveza rubia, belga, con trigo malteado; de aroma dulce, frutal y un sabor a lúpulo ligero.

En el 2018, mudaron la fábrica a Munro, comprando nuevos equipos con una capacidad de producción doble de la anterior. Además introdujeron un nuevo estilo, la Dorada Pampeana: una cerveza rubia, con malta y lúpulos nacionales, para abastecer la gran demanda de este estilo, más popular.

En la actualidad, durante la cuarentena, viendo que toda su producción permanece parada en la fábrica por el cese de venta de barriles a bares, decidieron enlatar los *batches* de cerveza, y convertir la crisis en una nueva oportunidad. Aprovechando la "forzada" transformación digital que se llevó a cabo mundialmente, y en especial en nuestro país, la idea es vender por medio de esta plataforma.

A través de un marco teórico relevante para la investigación, se van a establecer las pautas para, a través de distintas estrategias, armar un plan de marketing acorde con las necesidades de la empresa, dentro del mercado y el país en donde opera; dentro de un contexto de crisis y de nuevas oportunidades a nivel mundial.

El principal desafío para esta empresa es su límite económico y de inversión. Esto se da dentro de un marco de crisis sostenida y de incertidumbre a nivel país.

Según el informe del mercado argentino de cervezas (clave.com, 2019), en Argentina, en 2018, se consumieron más de 20 millones de hectolitros de cerveza, y se facturaron 39.737 millones de pesos (unos 900 millones de dólares). Si bien el consumo per cápita ascendió a 45 litros, cerca del pico histórico del 2011 de 45,5, cerró el año 2018 sin crecimiento. En los

primeros tres meses del 2019, la tendencia continuó en baja, con una caída interanual cerca de dos dígitos. La producción artesanal nacional del 2018 fue de aproximadamente 28,6 millones de litros.

Se espera que repunte el consumo luego de la baja en pandemia, aprovechando el principio de la temporada de verano 2020/2021, adaptando la comunicación y la distribución de la empresa a la nueva realidad y consumo mundial, que se estará investigando a lo largo del trabajo integrador.

## Marco teórico

### Análisis de situación

#### Historia

*A note on Selected Craft Beer Brand Names*, (Nuessel Frank, 2018) data la bebida que llamamos cerveza (una mezcla de agua, trigo y cebada) al año 10.000 antes de Cristo. Para el 4.000 de la misma era, su producción y consumo se extendió por el Cercano Este. A medida de que pasó el tiempo, y por prueba y error, su preparación fue refinada y mejorada. Se encontraron alusiones pictográficas de la bebida en escritura cuneiforme de 3.400 antes de Cristo.

Para empezar a definir los distintos estilos de cerveza se toma la levadura (John J. Palmer 2006). ¿Es una ale o una lager?. ¿Cuál es la temperatura de la fermentación?, Para estos dos estilos de cerveza se utiliza dos tipos de levadura diferente, que actúan a distintas temperaturas (las Ales a temperaturas altas, las lager a temperaturas bajas).

El próximo aspecto importante es la malta, cada una tiene un sabor único que afectan al resultado final de la cerveza.

La variedad de lúpulo también tiene un papel importante. La diferencia entre la English pale ale y la American pale ale es importante debido a la diferencia de sabores entre los lúpulos norteamericanos y los ingleses.

Tanto las ales como las lagers se preparan en una gran variedad de estilos, desde fuertes y potentes (barely wine y doppelnock) como crujiente y lupulosa (India pale ale y Pilsener).

En nuestro país, según [cervezadeargentina.com.ar](http://cervezadeargentina.com.ar), la tradición cervecera tiene más de dos siglos y medio; y fue introducida por los inmigrantes europeos. Se comenzó por consumir las cervezas que venían principalmente de Europa por inmigrantes de Alemania e Inglaterra, para luego sumarse aficionados locales. Hacia la segunda mitad del siglo XXVII, comenzaron a surgir pequeñas cervecerías fundadas por emigrantes ligados, en mayor y menor medida, con cerveceras europeas. Las grandes distancias, las malas comunicaciones existentes y la ausencia de hielo para la refrigeración de la cerveza durante el transporte, motivó que cada localidad, más o menos importante, tuviera su cervecería para abastecer a los lugareños.

En un principio la malta y el lúpulo se importaban, luego fueron desarrollando cultivos autóctonos, primero de cebada y luego de lúpulo. Argentina es hoy una exportadora de varias variedades del mismo, cultivadas en El Bolsón, en Río Negro.

Se calcula que el rubro de cerveza artesanal creció una media del 40% en los últimos 5 años, según [elcronista.com](http://elcronista.com), de la mano de alrededor de 1500 productores artesanales en todo el país. La categoría representa un 2,5 de la industria cervecera total. Esto representa un número bajo, en comparación con Estados Unidos, por ejemplo, donde representa entre 15% y 17% (durante 30 años). Aunque subió mucho la oferta en estos años, regulaciones gubernamentales y el mercado mismo, permitieron que aquellas empresas con un producto verdaderamente de calidad subsistan en el mercado, que de a poco se va depurando.

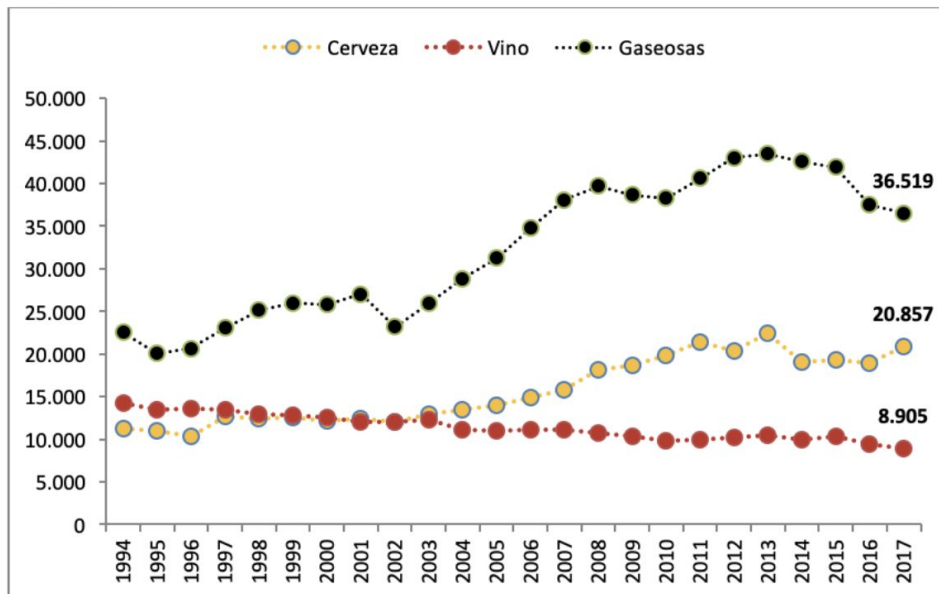
En 2019, la cerveza argentina se ubicó como la número 2 en América (BAE Negocios, 2019), compitiendo con grandes potencias como Estados Unidos y México. La copa de cervezas de América se realizó en Chile, donde Brasil se llevó el podio de oros.

Según Infobae, (Fabricio Portelli, 2019) en nuestro país, es nueva la predilección de la cerveza sobre el vino. Este último llevaba la delantera en los años 80, con 90 litros per cápita. Treinta años después el consumo de cerveza es de 40 litros per cápita, mientras que el de vino no llega a los 20. Esto se debe a la practicidad de la bebida hecha de malta, y a que la comunicación del vino se sofisticó, enfocándose en el producto, mientras que la cerveza se enfocó en la ocasión. Los estilos más elegidos por los argentinos son la Pilsen, la Honey y la Stout.



## Evolución del consumo de bebidas (1994-2017)

**Evolución del consumo de Bebidas**  
**En millones de hectolitros**  
**1994-2017**



Fuente: INDEC

(Fuente INDEC 2018)

### Análisis del entorno

El análisis PESTLE va a permitir tener un marco de los factores macroambientales de la compañía.

<h1>P</h1> <p>Políticas</p> <p>Influyen políticas de apertura de importaciones donde ingresan cervezas del mundo. Podría influir en las cervecerías artesanales pequeñas, mayores controles sobre los procesos de producción.</p>	<h1>E</h1> <p>Económicas</p> <p>Devaluación de la moneda y crisis económica. Esto hace que varíen mucho los precios de los insumos y logística. Impuesto a la cerveza aumentó en 2017: artesanal 8%- industrial 14%</p>	<h1>S</h1> <p>Sociales</p> <p>La cerveza brinda una experiencia social. Está mejor visto el producto artesanal que el industrial. Boom de cerveza artesanal en todo el mundo. Medio de reunión social.</p>	<h1>T</h1> <p>Tecnológicas</p> <p>Inversiones y desarrollo de tecnologías para producción, elaboración y comercialización. Nuevas tecnologías que permiten elaborar pequeñas cantidades de cerveza en casa</p>	<h1>L</h1> <p>Legales</p> <p>Ley Nacional de Lucha Contra el Alcoholismo 24.788. Control de aditivos e información en etiquetas.</p>	<h1>E</h1> <p>Ecológicas</p> <p>Vuelta a "lo verde", de lo industrial a lo artesanal. Influiría alguna crisis agrícola que afecte la obtención de la materia prima. Prácticas de manejo de residuos con la comunidad (cierre de fábricas por su impacto ambiental y grupos ambientalistas)</p>
---	---	--	--	--	--

(análisis realizado para este trabajo)

Los factores políticos que influyen en el funcionamiento de la empresa tienen que ver con las políticas de apertura a las importaciones del país. Si se cuenta con políticas de apertura hacia los productos internacionales, va a aumentar la competencia de empresas de otros países de cervecerías, tanto industriales como artesanales. Esto va a interferir en distintos puntos, por ejemplo, la alta competencia va a subir la apuesta en el mercado hacia la mejor calidad de producto. Lo mismo va a pasar con los precios, que van a tener que ser competitivos frente a las marcas internacionales. El proceso de producción va a tener que tender a la excelencia del producto, y varias cervecerías argentinas van a quedar en el camino en consecuencia de esto.

En cuanto a lo económico, la devaluación de la moneda hace que los precios de los insumos y en consecuencia, del producto final, varíen de forma desconcertante. La malta y cebada, aunque se producen en Argentina, están dolarizadas, ya que las cobran a precio para la exportación. La levadura no se consigue en el país, y de lúpulos solo hay cinco variedades, cuando internacionalmente se consiguen cientos y son los que le dan un sabor especial y ayudan a la preservación de la cerveza.

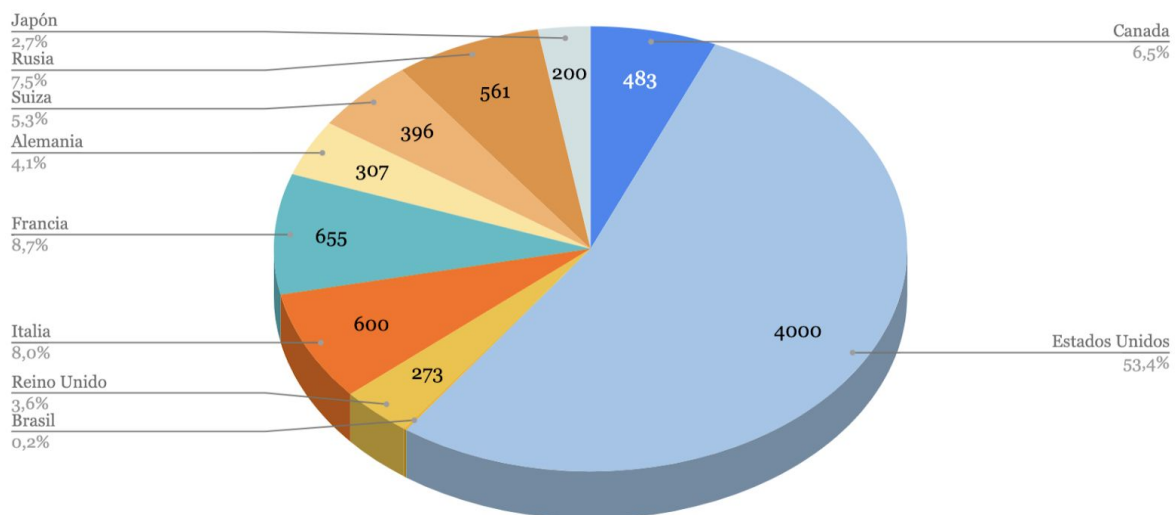
Además, la crisis, no da respiro a las cervecerías con poca financiación externa, y las que tomaron mucha deuda, encuentran difícil el pago de la misma, en especial si la tomaron en dólares.

La cerveza brinda una experiencia social. Genera un ambiente de encuentro, tanto la industrial como la artesanal. La primera es más consumida en ambientes privados y la segunda en bares y eventos. Desde ya unos años, se generó un boom de cerveza artesanal

en todo el mundo, impulsando el turismo gastronómico a distintas regiones. En el país, la ruta de la cerveza se encuentra en el Sur, más en particular en Bariloche.

Internacionalmente, los países con mayor cantidad de cervecerías artesanales según Forbes (Niall Mc Carthey, 2015) son: Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Italia y Rusia. En América Latina, vemos cómo Brasil llevaba la delantera desde 2015.

### Países con más cervecerías artesanales



(Fuente: Forbes, 2015)

En cuanto a lo tecnológico, se requiere de inversiones y desarrollo para optimizar la elaboración, producción y comercialización del producto en masa.

El avance de la tecnología de la cocción de la cerveza, permite que cada vez sea más fácil elaborar la misma en pequeñas cantidades, por ejemplo en los hogares familiares.

Se consiguen barriles, equipos y fermentadores en el país, aunque los que vienen de afuera son de mejor calidad, la industria está creciendo y mejorando año tras año.

Los factores legales tienen que ver con distintas leyes que restringen el consumo de alcohol, como la 24.788, Ley Nacional de lucha contra el alcoholismo.

Desde el 2015 que se busca regularizar las cervecerías artesanales en el país, pero todavía no salió una ley nacional que reúna todos los requisitos, tampoco para la provincia y ciudad de Buenos Aires.

También es importante tener en cuenta las restricciones del ANMAT y la ley contra las publicidades de productos alcohólicos. Por ejemplo, en junio de este año, La Administración de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica, prohibió tres cervezas industriales libres de gluten, que no cumplían con lo que decía la etiqueta.

En Alemania existe la Ley de pureza de la cerveza, que fue decretada el 23 de abril de 1516 por Guillermo IV de Baviera. Se establecía que solamente se debía elaborar a partir de tres ingredientes: agua (de preferencia de vertiente), cebada malteada y lúpulo.

En época de Pandemia, las restricciones de apertura de los bares, cerró ese canal de venta, obligando a la empresa a incursionar en otros tipos de canales, como la venta de latitas a través de Whastapp.

La tendencia ecológica que se vive en todo el mundo empuja la vuelta a lo artesanal, le dio mucha fuerza a este tipo de producción de cerveza. Por lo general, exceptuando las cervecerías más grandes que venden , la cerveza artesanal se comercializa a través de barriles y envases retornables, lo cual atrae mucho

La materia prima para la producción, depende del clima, que va a influir en la oferta e indefectiblemente, en los precios de las mismas.

El impacto ambiental de los químicos que desechan las cervecerías son solucionados a través de tratamientos de efluentes. “Los principales efluentes generado durante todas las etapas del proceso consisten en el agua utilizada para el lavado de tanques, botellas, máquinas y pisos, y se generan de 6 a 8 hL de efluentes por cada hL de cerveza envasada, con una Demanda Química de Oxígeno (DQO) de 2000-6000 mgO<sub>2</sub>/L.” (Lisandro Gabriel Seluy, 2015).

### Análisis del mercado

#### **5 fuerzas de Porter**



(análisis realizado para este trabajo)

Cada industria tiene una estructura distintiva que modela la naturaleza de la interacción competitiva dentro de la misma. Entender la estructura de la industria de la empresa, ahora y en el futuro, es una disciplina nuclear en la formación de la estrategia. (Porter, 2017)

En cualquier industria hay cinco fuerzas básicas competitivas, cuya fuerza colectiva determina la rentabilidad potencial a largo plazo de la misma:

- Amenaza de potenciales entrantes ALTO  
Las barreras de entrada de esta industria son bajas, ya que los costos para la primera inversión son bajos. Además, el acceso a materia prima en nuestro país es fácil, lo mismo pasa con la tecnología, que se puede comprar tanto importado como local. Por parte de los clientes, no hay todavía una lealtad excesiva a ciertas marcas, les gustan probar distintos tipos y sabores, sin importar quién la fabrica.
- Poder de negociación de los proveedores ALTO  
Se trata de los productores de: malta, cebada, maíz, lúpulo y levadura. Además, de los fabricantes de botellas, etiquetas, tapas; servicios de transporte y demás empresas de logística. Hay un número reducido de proveedores, que manejan todo el mercado. Estos también se manejan con precios dolarizados, tanto productos locales como de otros países: materia prima de Europa (Reino Unido, Alemania) y Estados Unidos, y equipos de China y Estados Unidos.

- Amenaza de sustitutos MEDIA

Como productos sustitutos se diferencian distintas categorías: aguas, bebidas con alcohol y bebidas sin alcohol. Las aguas, aguas saborizadas, jugos de fruta y gaseosas compiten en la categoría para saciar la sed. Por otro lado están las bebidas con alcohol, que juegan un papel más importante, compitiendo también en el consumo recreativo. Estas mismas se toman más de noche, en salidas grupales, pero cada vez más, teniendo en cuenta la situación de encierro, se consumen en los hogares a toda hora del día.

Los sustitutos de la los bares de cerveza especializados son sitios que brindan la experiencia de la cervecería artesanal, como whiskerías, ferneterías, y demás locales de productos de nicho que se fueron haciendo masivos y apuntan a un público en particular. Aunque son distintos, a través de la experiencia, agrupan cierto tipo de públicos similares.

- Poder de los clientes ALTO Y BAJO

Hay dos tipos de clientes de cerveza artesanal: los mayoristas y los minoristas. El cliente mayorista (bares, restaurantes) tiene poder alto, ya que tiene muchas opciones para elegir dentro del mundo de las cervezas artesanales y las bebidas alcohólicas. El switching cost de cambiar por otro producto es bajo, esto se da por la variedad de marcas, la baja lealtad de marca que hay en esta industria; y la sensibilidad de precio: si sube mucho el precio de una cerveza se van a otra. Además, pueden cambiar su negocio por el de algún producto sustituto, como abrir una ya mencionada fernetería.

El cliente minorista por lo general está atomizado y tiene un bajo poder, ya que se canaliza a través de los mayoristas, que son los que eligen qué cerveza van a ofrecer en bares. En cuanto al consumo de latas, el cliente tiene alto poder, ya que tiene mucha oferta de cervezas artesanales en góndolas y tiendas online; además de variedad de productos sustitutos, anteriormente destacados.

- Competidores INTENSA

La falta de diferenciación entre los productos, permite que los clientes puedan cambiar de marca fácilmente. La clave está en generar valor para el cliente y ser una marca *top of mind* cuando se acercan a la barra a pedir cerveza o en la góndola de supermercado.

Según el análisis de las 5 fuerzas, esta sería una industria en donde no conviene estar. Pero la empresa apuesta al producto, que se mantuvo dentro de la misma y logró crecer con una mínima inversión en cinco años. En estos últimos años se llevó a cabo una depuración de cervezas artesanales, y se mantuvieron las que tuvieron mayor inversión, tanto en marketing como en sus fábricas.

Teniendo en cuenta el análisis de los consumidores, los mismos enfocan su consumo hacia productos de mayor calidad y con mayor conciencia ecológica. Esto lo brindan las cervezas artesanales.

### Principales modelos de negocios existentes

	Artesanales	Premium	Estándar	Bajo precio
Canales de distribución	Foco: Cervecerías	Foco: Restaurantes, bares	Foco: Supermercados	Foco: almacenes, kioscos
Origen	Nacional	Importada y Nacional	Nacional	Nacional
Logística	Mixta	Mixta	Mixta	Mixta
Portfolio	Producto estrella	Producto estrella	Amplio	Amplio
Poder de negociación	Bajo	Alto	Alto	Alto
Fuerza de venta	Propia / reducida	Propia	Propia	Propia
Desarrollo/innovación	Alto	Alto	Medio	Bajo
Cobertura	Acotada	Acotada a lugares ABC	Amplia	Amplia

(análisis realizado para este trabajo)

Los modelos de negocio de las cervecerías pueden variar según el tipo de empresa y de producto que fabrican. Para realizar un análisis del mercado, dividimos según 4 tipos de cerveza: artesanales (donde se encuentra Arpegia), premium, estándar y de bajo precio.

Los canales de distribución van a variar: la cerveza artesanal va a enfocarse a vender en cervecerías para obtener más volumen de venta. Las premium en restaurantes y bares, que las van a vender en botellas o tirada. Las cervezas estándar, por lo general, se venden en

grandes cantidades en supermercados, y las de bajo precio en almacenes y kioscos. Por lo general, dentro del mercado, las cervezas artesanales son de origen nacional, las premium son nacionales e importadas, y las estándares y de bajo precio Nacional.

En cuanto a la logística, los cuatro tipos de cerveza utilizan un modelo mixto: utilizan sus propios medios y tercerizan el servicio.

Las cervezas artesanales y las premium, según la matriz BCG, son los productos estrella de las marcas por lo general; mientras que las estándar y de bajo precio, pueden variar según cada empresa.

Las cervecerías artesanales tienen poco poder de negociación, ya que hay muchas y el switching cost de los consumidores es bajo. Las premium, estándar y de bajo precio tienen alto poder, ya que por lo general son de cadenas de grandes empresas, como AB INBEV y CCU.

Las fuerzas de venta de los cuatro tipos de cerveza es propia. Por lo general, el de las cervecerías artesanales, son los propios dueños de las empresas, que son los que mejor conocen el producto.

En los últimos años, el desarrollo e innovación de cervezas artesanales y premium fue creciendo, con nuevas técnicas y tecnología, para hacer foco en el sabor y calidad: los grandes diferenciadores de estos estilos.

La cobertura varía en los cuatro estilos: las cervecerías artesanales, por lo general se distribuyen dentro del país, y las más grandes en países vecinos. Las más grandes, como Antares, ya llegaron a Canadá, Estados Unidos, Brasil y Suecia. Por lo general se encuentran en ciertos tipos de eventos privados, en cervecerías especializadas y algunas en supermercados. Las cervezas premium se distribuyen en negocios y bares para público ABC1 y en algunos supermercados, mientras que las estándar y de bajo precio tienen una distribución masiva, tanto en supermercados, bares, almacenes, kioscos, etc.

### Análisis de la competencia

Mapping competitivo - cervezas artesanales según volumen y precio





(análisis realizado para este trabajo)

Competidores directos: Ortuzar, Portlander, Baba, Bordona, Berlina, Antares, Bierhaus, Beata, Rabieta, Bastión, Jabalina, Dos Dingos, Juguetes perdidos, Itzel, Cartago, The Mula.

En el mapa competitivo se tuvo en cuenta las variables de precio y volumen de fabricación de los competidores directos de Arpegia, ya que son las variables más importantes para medir la competencia. Todas estas empresas manejan un nivel de calidad similar, el desafío está en mantenerla mientras incrementa el volumen de fabricación.

Se muestra un grupo de alto volumen y precio, que son las cervecerías que tienen un perfil más alto dentro del país. Estas compiten con grandes cerveceros como Patagonia, de AB Inbev, dentro de las góndolas de supermercados, en almacenes y cervecerías. En estas últimas es donde se da la mayor competencia entre todas las empresas cerveceras artesanales: son los propietarios de los bares los que eligen qué cerveza van a ofrecerles a sus consumidores, teniendo en cuenta precio, volumen y sobre todo, calidad.

En el contexto actual del 2020, las cervecerías artesanales que sobrevivieron a la crisis, se adaptaron, recurriendo al envasado, el delivery y la venta online (Lacube, 2020). Presentó un desafío para dueños y empleados, ya que implicó una reconversión de la comunicación y un trabajo especial para llegar a la casa de su público. El desafío también estaba en sobrevivir con el canal de bares completamente cerrado, es por eso que, empresas que nunca hubieran siquiera planeado el cambio, tuvieron que recurrir al enlatado o embotellado y envío de cervezas. Esto permitió llegar a nuevos públicos, no sin el antes mencionado

esfuerzo de comunicación con pocos recursos, teniendo que competir con las grandes cervezas industriales de siempre, con la espalda para afrontar la crisis.

Además, el contexto proporcionó acciones entre empresas: Quilmes lanzó una partida de cerveza colaborativa con la Cervecería Mesta Nostra para recaudar fondos para el enlatado de nueve cervecerías artesanales.

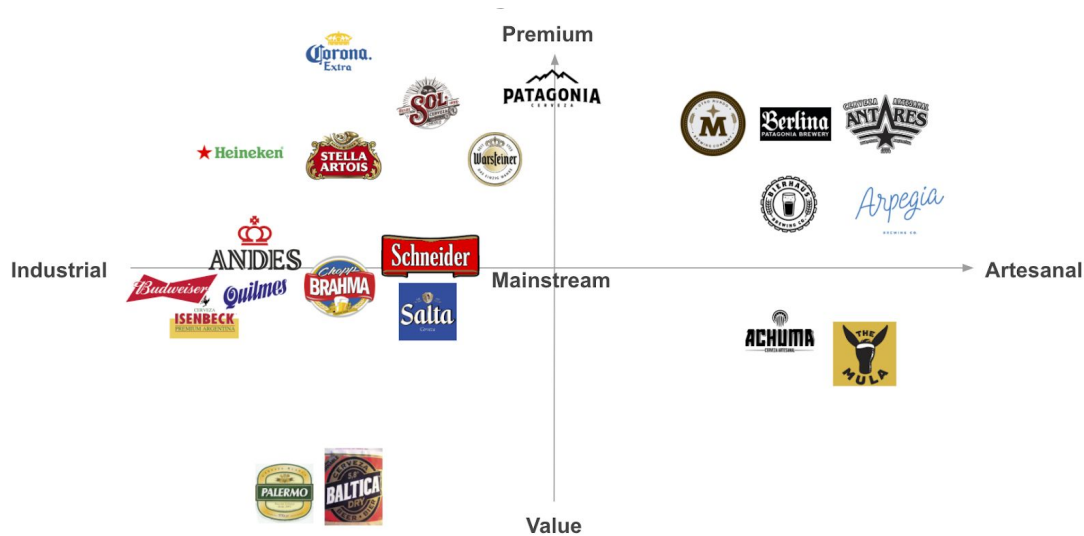
Por su parte, [alafresca.com](http://alafresca.com) (Telleria 2020) indica cómo afectó la pandemia a toda latinoamérica, donde la región tuvo que acomodarse a una dura realidad. En Argentina se observa una crisis en las fábricas por la caída del consumo, las devaluaciones, lo poco explorado que estaba el canal del envasado y la competencia desleal de las industriales; con contratos de exclusividad con una gran parte de los locales gastronómicos y la ausencia de una ley de góndolas que permitiera que las pyme accedan al al supermercado.

Por su parte, en Uruguay más del 60% de los cerveceros artesanales consultados al principio de la pandemia, no tenían ningún ingreso. En Perú, de las 75 marcas de cerveza, solo prevalecieron 35 a pesar del coronavirus.

El mercado de cerveza artesanal en Chile venía antes de marzo con un crecimiento de entre un 20% y un 30% anuales. Con la llegada de coronavirus, los cerveceros se enfocaron en hablarle directamente a los consumidores finales, fomentando el consumo en casa y fortaleciendo los canales digitales para la compra.

La venta en línea no compensa la caída, pero según la anterior publicación, creció 10 veces, aunque sigue siendo una parte mínima de las ventas de las cervecerías artesanales.

Para ubicar a Arpegia en comparación con otras cervezas, se realizó un segundo mapa competitivo, teniendo en cuenta las variables de: valor monetario e industrialización:



(análisis realizado para este trabajo)

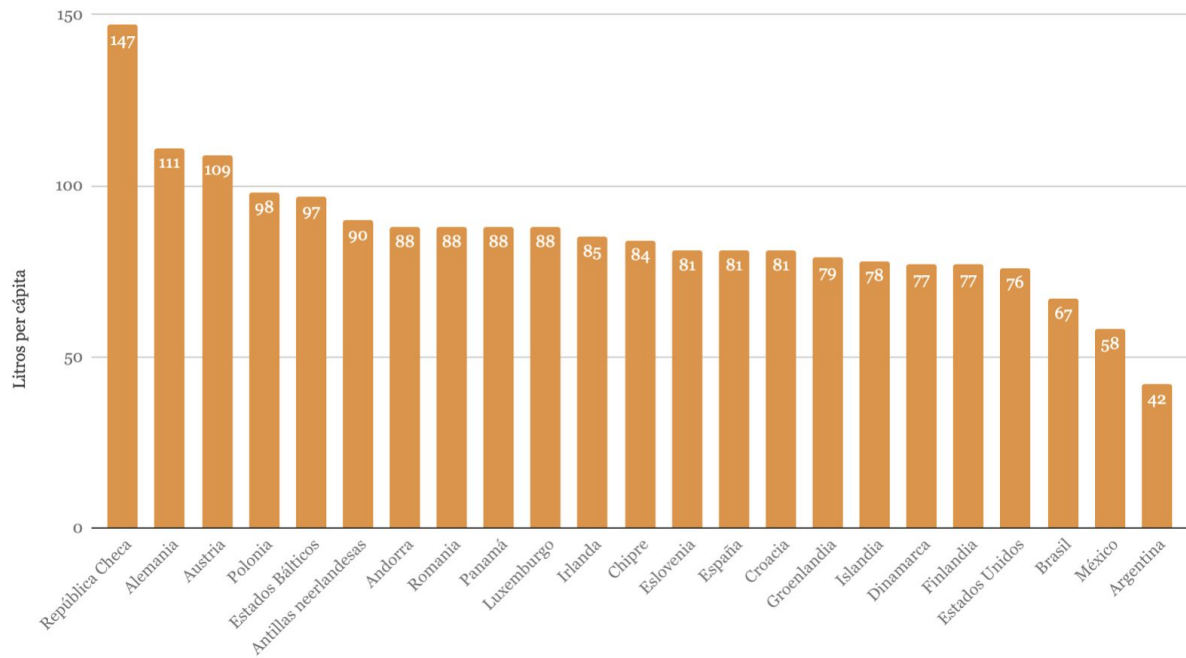
Por medio de este mapa se comparan la mayor parte de las cervezas del mercado de todo el país, teniendo en cuenta que Arpegia, a través de la venta al consumidor final, tendrá como competencia también a cervezas industriales. El target de cada marca evaluará qué atributos son los que valorará a la hora de comprar cerveza para su hogar, teniendo en cuenta precio, sabor, valor de marca, historia, compromiso, etc.

### Análisis del consumidor

Según los datos del Informe anual 2017 de Cerveceros Argentinos, Argentina está ubicada en el puesto 71 de consumo per cápita dentro del ranking mundial, con un gran potencial de crecimiento de su mercado, teniendo en cuenta lo que sucede en otros países.

El consumo per cápita argentino es de 42 litros anual, debajo del promedio del consumo que poseen países como Alemania donde se toman 111 litros, de España 81 litros, Brasil 67 litros; o del promedio de Latinoamérica 58 litros. (Ver anexo 1.1 de consumo a nivel mundial)

Consumo de Cerveza per cápita por país (Informe anual de Cerveceros Argentinos, 2017, que agrupa a las principales compañías cerveceras, malteras, productoras y comercializadoras de bebidas del país).



Fuente:

<https://www.unosantafe.com.ar/santa-fe/cambios-habito-cinco-anos-el-mercado-latas-cerveza-crecio-un-37-n2509751.html>

El comportamiento del consumidor se debe entender como las actividades directamente implicadas en obtener, consumir y disponer servicios, incluyendo los procesos de decisión que anteceden y suceden a estas acciones (Engel, 2000).

Sílvia Maria Bandeira da Silva Caniço, en “El consumidor ecológicamente consciente, perfil y comportamiento de compra”, indica que “La segunda década del siglo XXI comienza con un profundo cambio en los hábitos de consumo, en el que el ciclo de vida de los productos y sus impactos socio-ambientales tendrán más peso que el precio y la marca a la hora de la decisión de compra, indicando que el tiempo de consumismo desenfrenado quedará atrás” (Bandeira da Silva Caniço, Sílvia Maria, 2011, p.37).

Es en esta época donde comienzan a surgir las microcervecías, o cervecías artesanales. Las personas buscan fabricar algo propio, fuera del consumo industrial, controlando el sabor de la cerveza que iban a consumir, sus ingredientes, precio, etc.

Buscan cuidar lo que consumen, en un momento donde las empresas dejaron de lado al producto, el consumidor se apoderó de él.

“El modo de utilización de los productos está íntimamente relacionado con el comportamiento del consumidor e implica hábitos, costumbres, nivel de conciencia ambiental de cada uno, e influye en las actitudes del individuo en su vida cotidiana. De esta forma, los productos podrán utilizarse de forma ambientalmente correcta...” (Bandeira da Silva Caniço, Sílvia Maria, 2011, p.37).

Apoderándose de la producción, tanto los consumidores como las microcervecías, reducen el impacto ambiental, produciendo y consumiendo producto local, libre de agroecológicos. Esto impacta también a nivel psicológico, ya que dejan de comprar a cervecías multinacionales que solo buscan vender, dejando de lado el producto, de origen milenario.

En el Estudio de los hábitos de consumo de cerveza artesanal de los habitantes de Pamplona, presentado por Roberto Flores Roda (Flores, Roda Roberto, 2015, p16) el autor indica como “El consumo de cerveza en los países considerados tradicionalmente cerveceros va disminuyendo lentamente desde las últimas décadas del siglo XX debido a los cambios en los hábitos alimentarios de la población, la competencia con otras bebidas del mercado (como puede ser el vino) o la actitud social hacia las bebidas alcohólicas”... “Las microcervecías comienzan a ser populares entre los consumidores habituales de cerveza, en búsqueda de cervezas de mayor calidad, debido al exceso de industrialización de las grandes empresas cerveceras”.

#### Situaciones de consumo de cerveza artesanal

El consumo de esta bebida comenzó dándose en bares especializados, que solo vendían cerveza artesanal. Luego se fue expandiendo hacia los hogares de los consumidores, gracias a la proliferación de bares que venden el producto para llevar; y a las microcervecías que comenzaron a envasar sus productos y a venderlos a los supermercados. Se encuentran tanto en super e hipermercados, supermercados de proximidad, almacenes y quioscos.

El canal de venta de cerveza artesanal a través de la web creció mucho en los últimos años, en especial este último con el boom del envasado y enlatado del producto, compitiendo con las tiendas de cerveza industriales, a través de packs.

- LPPBA : vende exclusivamente cervezas artesanales independientes.



- Craft Society: tiene distintos tipos de cervezas, que se promocionan como “artesanales”, pero son industriales, del grupo ABINBEV como Andes, Patagonia y Temple.



Las cervecerías artesanales del 2020, buscan “recrear en la casa la experiencia de la persona en el bar”, envasando sus productos, en una lata o botella, sumando cajas con snacks con vasos especialmente diseñados.

Según télam (Selén 2020) los dueños de algunas cervecerías tomaron la decisión de poner dinero de sus bolsillos para bancar la estructura y para que los empleados no pierdan su trabajo. Además, algunos pudieron sacar créditos a tasas bajas para poder mantener las fábricas hasta la reapertura de bares.

### Análisis de la Empresa

Nace en 2015 de la mano de dos amigos de toda la vida, que siempre amaron la cerveza y quisieron tener su propio negocio. Roberto estudió administración de empresas en la UCA y trabajó en varias corporaciones a lo largo de sus veintinueve años; Rafael estudió la misma

carrera en la UBA, trabajó también en una corporación, pero luego de un par de años se fue a vivir a Australia. Ahí fue donde se dio cuenta lo que quería hacer en su vuelta a la Argentina: fabricar y vender cerveza artesanal. Para lograrlo, supo que tenía que encontrar un socio con una veta más comercial, así que pensó en Roberto.

Durante los primeros seis meses que Rafael volvió a la Argentina empezaron a idear el negocio, pensando dónde iban a cocinar, dónde comprar la materia prima y cómo comercializarlo. A principios del 2016 Roberto abandonó su trabajo en una multinacional y se volcó al 100% con la cervecería, que llamaron Arpegia, por el amor que tenían a la música sus dueños.

Los primeros años fueron ellos dos quienes se encargaron de todo el trabajo que requiere fabricar y vender cerveza: la compra de la materia prima, la cocción, el mantenimiento de la fábrica y la venta. La fábrica se la alquilaban a otros cerveceros, que les brindaron mucho del *know how* de la industria.

A partir del segundo año se sumó un empleado, que ayudaba con la cocción y la materia prima en la fábrica, permitiendo que los dueños enfoquen su trabajo a lo que mejor hacían cada uno: Rafael se encargaba del sabor de cada estilo de cerveza y del perfeccionamiento de su fabricación; y Roberto de la comercialización y el contacto con los clientes.

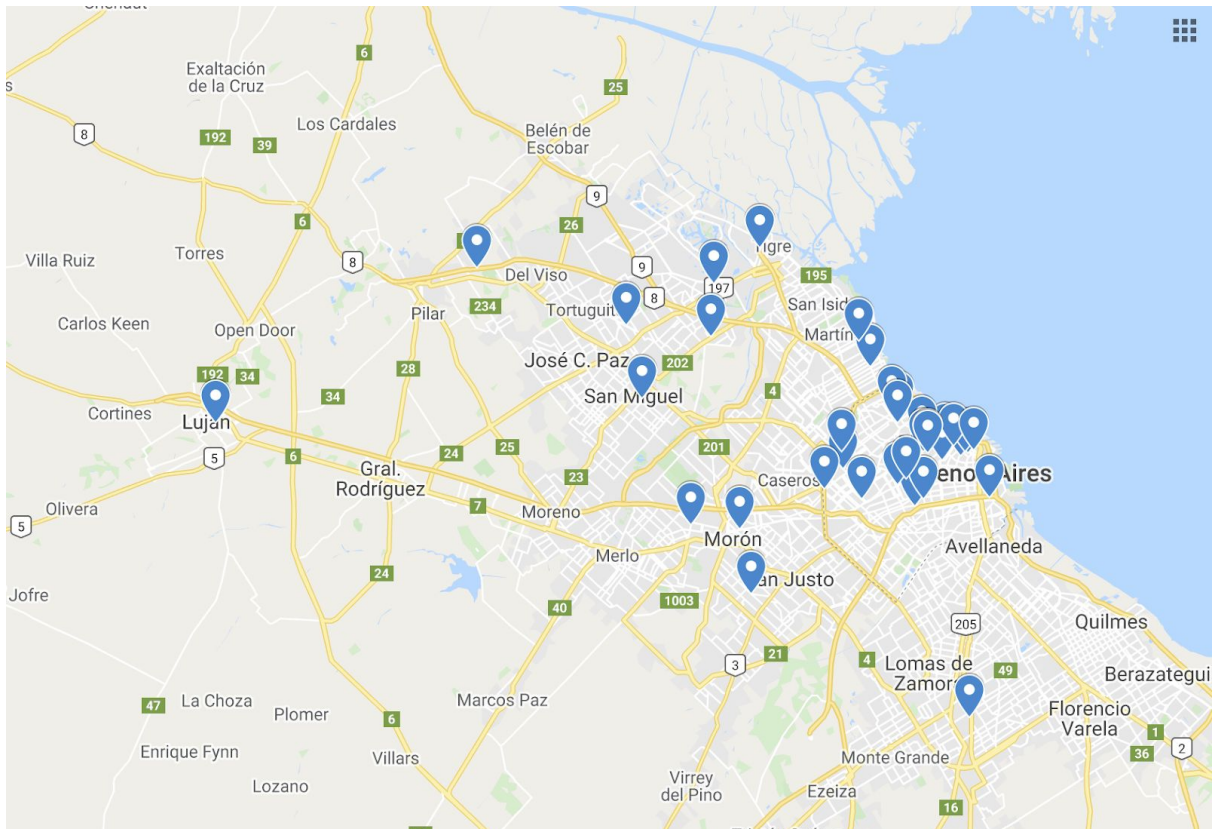
En el 2018 mudaron la fábrica de Villa Adelina a una más grande en Munro, donde pudieron duplicar su producción y crear nuevos estilos de cerveza. El primer estilo que hicieron fue una APA, ya que era el más fácil de fabricar; y luego lanzaron una Belgian Blonde, una rubia con sabor trigueño. A finales del 2018 lanzaron el estilo Dorada Pampeana, con un sabor más clásico, parecido a la Pilsner. Este estilo les permitió ampliar el mercado, ya que es un estilo que tiene mayor comercialización en bares. Durante el 2019 comenzaron a comercializar la Red IPA, una cerveza amarga con sabor tostado; y la Honey, con un sabor dulce, también de mayor comercialización.

La venta es exclusiva en bares, en especial de Palermo, pero también están en Caballito, San Miguel, Adrogué, Don Torcuato, Vicente López, Martínez, Olivos y Villa Ballester; y durante la temporada de verano se comercializa en bares de Pinamar y Mar de Ajó.

La misión de la marca es encontrar su diferencial en la calidad del producto y del servicio que brindan a sus clientes, por medio de la excelencia en la materia prima y cocción de cada estilo; y del trato diferencial con respecto a la necesidad de cada comprador.

Bares que venden cerveza Arpegia (principios 2020)

<https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1ruPXID65jFEjBtc5A2-sxguKbKIWRm5N&ll=-34.49795559999999%2C-58.638277000000016&z=10>



Producción anual 2018/2019

	2018				2019				Precio	Cantidad	Mix	Total
	Litros	ARS	Precio unitario	Mix	Litros	ARS	Precio unitario	Mix				
Dorada Pampeana	6.090	276.770	45,45	16%	28.270	1.450.673	51,31	48%	35.738	175.743	962.422	1.173.903
Belgian Blonde	14.340	751.900	52,43	38%	7.270	426.230	58,63	12%	88.834	472.798	- 887.303	- 325.670
Red IPA	0	0	0,00	0%	4.900	330.540	67,46	8%	-	-	330.540	330.540
APA	17.140	864.380	50,43	46%	10.850	643.012	59,26	18%	151.401	571.238	- 944.008	- 221.368
Honey	0	0	0,00	0%	5.978	310.666	51,97	10%	-	-	310.666	310.666
IPA	0	0	0,00	0%	1.100	80.370	73,06	2%	-	-	80.370	80.370
Scottish	0	0	0,00	0%	330	22.500	68,18	1%	-	-	22.500	22.500
	37.570	1.893.050	50	100%	58.698	3.263.991	56	100%	275.973	1.219.780	- 124.812	1.370.941

(Fuente: Cerveza Arpegia 2019)

Revisión de la situación interna



Su estrategia o manera de organizar y enfocar los recursos se basa en ser una empresa de cerveza artesanal que de un valor diferencial al cliente por medio de la calidad y el servicio que brinda; gracias a cinco años de experiencia en el mercado, siendo pioneros del mismo en el país; a lo largo de todo el territorio.

El modelo Canvas permite desglosar, ver y moldear el modelo de negocios de la empresa. Se divide en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, cubriendo los clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Permite ver la propuesta de valor, que es lo que resalta a la empresa dentro del mercado.

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Productores de malta, lúpulo, levadura, etc.</p> <p>Fabricantes de barriles, fermentadores, y demás insumos.</p> <p>Servicio de transporte</p> <p>Otros cerveceros</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Cocción Fermentación Maduración Filtrado Distribución propia</p> <hr/> <p><b>Recursos clave</b> </p> <p>Relación con los clientes Materia prima y recetas de primera calidad</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Ofrecen cervezas de calidad, hechas con productos nobles, buscan volver a las bases de la receta original de la cerveza. Trato más personalizado para cada cliente, según sus necesidades.</p>	<p><b>Relación con el cliente</b></p> <p>Relación estrecha, tanto con los dueños de bares y estaciones de recarga, como con el consumidor final; que es el diferencial de la industria.</p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <p>Venta a bares/cervecerías Venta minorista Venta al público de barriles para eventos</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <p>Cliente minorista: argentinos mayores de 18 años, hasta los 50. Nivel socioeconómico medio a alto. Clientes mayorista (bares y restaurants): argentinos, por lo general, hombres de 28 a 60 años, nivel socioeconómico medio-alto.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <p>Materia prima dolarizada Energía Primer inversión para la fabricación baja</p>		<p><b>Flujos de Ingresos</b> </p> <p>El cliente paga por un producto único, hecho por expertos en su rubro, de manera artesanal. El cliente minorista puede comprar cerveza para su evento, y los mayoristas, compran de a barriles (estaciones de recarga y bares=</p>		

(análisis realizado para este trabajo)

En el centro se encuentra el core, la propuesta de valor: cerveza de calidad, con ingredientes simples, que cuidan la receta original de la cerveza. Otro punto importante es el trato personalizado con los clientes, creando una relación de ida y vuelta con los mismos. A la derecha, se encuentran los clientes, a los que hay que llevarle la propuesta de valor y establecer una serie de relaciones. Hay dos tipos de clientes principales, los mayoristas y los minoristas. Para llevar la propuesta de valor, lo hacen a través de los canales de venta, como los bares, cervecerías y la venta directa al público con barriles para eventos. A la izquierda del lienzo, se encuentran las actividades y recursos clave, como la cocción, fermentación, maduración, filtrado y distribución; por medio de materia prima de primera calidad y la relación con los clientes. Estas son actividades que hay que hacer

obligatoriamente y es crítico dentro del modelo de negocio. También se encuentran los socios clave, como los productores, fabricantes y logística. Por último, se encuentra la estructura de costos, que depende de la materia prima, la energía utilizada y los recursos humanos; y los flujos de ingresos.

Cadena de valor (Desde la empresa a bares)



(análisis realizado para este trabajo)

Cadena de valor (desde la empresa a cliente final, latas)



(análisis realizado para este trabajo)

### Performance

Año	Estilo	Ventas anuales en Hectolitros	Comentarios
2015	1 SKU: APA	240	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de equipo de 2 hectolitros</li> </ul>
2016	2 SKU: APA Y BELGIAN BLONDE	360	
2017	2 SKU: APA Y BELGIAN BLONDE	480	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra equipo de 6 hectolitros</li> </ul>
2018	3 SKU: APA, BELGIAN BLONDE Y DORADA PAMPEANA	960	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanza a fábrica en Munro con equipos con más capacidad de fermentación.</li> </ul>
2019	6 SKU: BELGIAN BLONDE, APA, IPA, RED IPA, HONEY Y DORADA PAMPEANA.	1140	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de maduradores de 1000 litros</li> </ul>
2020	7 SKU: BELGIAN BLONDE, APA, IPA, RED IPA, HONEY Y DORADA PAMPEANA. SCOTTISH	800	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde mayo se arranca a enlatar la producción por falta de venta en bares por la pandemia</li> </ul>
Proyección	NUEVO SKU <u>SESION</u> IPA	960	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de la venta online de latas</li> <li>Venta en supermercados y tiendas de cercanía</li> </ul>

(análisis realizado para este trabajo)

Se observa el camino recorrido por la marca desde el 2015 hasta finales del 2019. Desde el primer SKU hasta la actualidad, llegando a siete, permitiendo llegar a más consumidores y bares. En cinco años llegaron al público final a través de latas y se proyecta la venta de las mismas en comercios minoristas.

### Análisis FODA

F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto fabricado con la mejor materia prima disponible; receta de cada estilo respetada desde el comienzo.</li> <li>• Gran relación con proveedores y compradores</li> <li>• 5 años de experiencia en la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábrica con infraestructura para producir más litros de lo que producen hoy en día.</li> <li>• Conocimiento del producto y del proceso productivo</li> <li>• Estrecha relación con otros cerveceros</li> </ul>
O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado de cerveza artesanal argentinas crece un 40% anual</li> <li>• Moda de lo artesanal antes de lo industrial</li> <li>• Gran cantidad de bares y restaurantes que ofrecen menús económicos, que se complementan con cerveza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder expandirse a todo el país (no hay tanta oferta en algunas ciudades y pueblos)</li> <li>• Apoyo del gobierno a la industria nacional.</li> <li>• Aumento de la venta de productos de retail en tiendas online. Mayor confianza de los consumidores sobre esta plaza de venta.</li> <li>• Aumento del consumo de productos "premium" en el hogar, luego de la Pandemia.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala pequeña de producción</li> <li>• Poca cantidad de empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado acceso a préstamos bancarios</li> <li>• Altos costos de logística,</li> </ul>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas y suministros dolarizados.</li> <li>• Pérdida de clientes (cervecerías) por cierre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica del país</li> <li>• Grandes cervecerías con planes agresivos de cervezas Premium para competir con cerveza artesanal</li> <li>• Cierre y reactivación de los bares.</li> </ul>

(análisis realizado para este trabajo)

### Matriz BCG



(análisis realizado para este trabajo)

Mediante el cuadro de la matriz BCG (Boston Consulting Group) podemos clasificar cada unidad de negocio, de la venta a bares de cerveza en barriles al por mayor. Los estilos Honey, Dorada Pampeana y Scottish tienen una participación media, tirando a baja en el mercado, con un crecimiento lento, a lo que esta matriz la denominaría “vaca”. Se mantienen como generadoras de recursos para la empresa; es por eso que se utilizó la dorada como el primer estilo para vender enlatado. Los recursos generados por estos SKUs deberían invertirse en los “interrogantes”, en este caso se trata de la Red Ipa, para luego convertirlas en estrellas; o incrementar la participación en el mercado de las “estrellas” (American Pale Ale (APA) e Indian Pale Ale (IPA)) hasta que el ritmo de crecimiento del sector correspondiente fuese menor y se convirtiesen en la próxima generación de vacas.

### Segmentación y targeting: posicionamiento y público objetivo

La selección del target implica evaluar la atractividad de cada segmento del mercado y seleccionar uno o más a los cuales ingresar. Además, la clave se da en la diferenciación: para concebir y diseñar un producto, para producirlo (calidad y cantidad), mercaderarlo, financiarlo y manejar y ejecutar.

El análisis de las ventajas diferenciales, facilita la selección del mercado, resaltando las fortalezas y debilidades de la empresa.

Para determinar las motivaciones específicas de los tomadores de cerveza artesanal en Estados Unidos que visitan los “tap rooms” de una cervecería, se utilizaron dos tipos de análisis (Scott Taylor Jr. & Robin B. DiPietro, 2017). Los amantes de cerveza artesanal en Estados Unidos pueden ser divididos en dos segmentos, en términos de búsqueda de variedad: alta y baja. Se puede observar que estos dos segmentos difieren significativamente según su motivación para ir a una cervecería y su disposición para pagar por cerveza en distintas locaciones.

Clarke (2012) sugiere que la mayoría de los bebedores de cerveza artesanal en Estados Unidos suelen ser blancos (no hispánicos), de 21 a 44 años, con un ingreso anual mínimo de U\$D 50.000. En otro estudio, Murray y O’Neill (2012) encontraron que casi el 68% de los consumidores de cerveza artesanal en Estados Unidos eran de 26 a 49 años, casi el 72% tenían un diploma de bachiller o más alto, y aproximadamente el 63% indicaron un ingreso anual de más de U\$D 75.000.

Según *Market segmentation, Target Market Selection, and positioning* (2006), la segmentación de mercados consiste en dividir al mercado en grupos de (potenciales) clientes. Es importante que se diferencien los unos de los otros, por lo cual se puede dividir la segmentación: basada en los beneficios que el producto o servicio le va a dar a los clientes; y basada en características observables de los mismos.

Para seleccionar el target de Cerveza Arpegia se tiene en cuenta distintos públicos:

- Dueños de grandes cervecerías
- Dueños de pequeñas cervecerías
- Consumidor final de cerveza artesanal, que toma cerveza 1-2 veces por semana en bares
- Consumidor final de cerveza artesanal en su casa, con familiares y amigos
- Consumidor de cerveza en lata durante la cuarentena.

En *comentario sobre estrategia de marketing*, Robert Dolan (2000) indica que el desarrollo de la estrategia de marketing comienza con un cliente, teniendo en cuenta los mercados objetivos a los que la empresa intentará dirigirse. Hoy en día, las nuevas tecnologías permiten a las empresas practicar un marketing rentable adaptado al cliente.

Según el autor, la segmentación de mercados puede hacerse de varias maneras:

- Variables geográficas: Argentina, Buenos Aires y Provincias más grandes del país.
- Variables demográficas: Edad: de 22 a 48 años; hombres y mujeres; nivel socioeconómico ABC1 y C2; son, en su mayorías, profesionales y estudiantes
- Estilos de vida (selección del target):

El *experto*: clientes mayorista (bares y restaurantes): argentinos, por lo general, hombres de 28 a 60 años, nivel socioeconómico medio-alto. Saben sobre cerveza y bebidas alcohólicas, convirtieron su hobby en un negocio: su propio bar de cerveza artesanal, donde además venden comida tipo americana y brindan un lugar de reunión a sus clientes y amigos.

Los *cerveceros artesanales*: Cliente minorista que toma cerveza en bares: argentinos, mujeres y varones; mayores de 22 años, hasta los 50.

Nivel socioeconómico medio a alto. Viven en las grandes capitales del país, como Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Santa Fé Capital; además de la Provincia de Buenos Aires. Son por lo general profesionales o estudiantes, que viven solos o con su familia.

Salen durante la semana y fin de semana a compartir momentos con amigos y familias, y eligen bares de cerveza artesanal para hacerlo. Les gusta la oferta gastronómica de este tipo de bares y están dispuestos a pagar precios medios a bajos por una salida, en comparación con restaurantes de mayor nivel. Además, encuentran un valor agregado en los productos de origen artesanal, no industriales, donde la materia prima fue especialmente seleccionada para ellos. Disfrutan de la naturaleza.

El *nuevo*: Cliente minorista de cerveza artesanal en latas para consumo propio; hombres y mujeres de 22 a 40 años que compran cerveza para tomar solos o acompañados con quienes viven. Además, compra cerveza artesanal en lata para regalar. Son personas que les gusta regalar “experiencias”, evocando a los momentos de juntadas previo a la cuarentena. Tienen desde 26 a 45 años Variables psicográficas: trabajan o estudian durante el día, disfrutan de pasar el tiempo con familia y amigos; disfrutan de los placeres de la vida, como la comida y la bebida, son aventureros y autosuficientes; encuentran en los momentos con familia y amigos momentos de felicidad, disfrutan de las multitudes y la música. Les interesa conocer gente nueva, además de rodearse con los suyos, se enriquecen compartiendo momentos y gustos con los otros. Este será el target principal en el que se enfocará la empresa para aumentar el consumo de latas, y poder equiparar la venta con los bares, como se pretende en el desarrollo del plan de marketing desarrollado más adelante (página 32)

### Diferenciación y posicionamiento (propuesta de valor)

Variables de diferenciación del producto:

Según una nota en The Beer Times (Mitch Steele), una cerveza de calidad depende de distintas variables:

- Calidad como sinónimo de *ampliar los límites, ser creativos y desarrollar una cerveza única que rompa esquemas.*
- Calidad según los *parámetros de estilo a los que se ajusta*, como el amargor, dulzor, sequedad, carácter de la malta, intensidad del lúpulo, etc.
- Según *la consistencia a la hora de hacer cerveza*, teniendo en cuenta si sabe igual de un lote a otro.
- Según su equilibrio en cuanto a sabores, la ausencia de aromas y sabores no deseados.

Arpegia desde un principio buscó ampliar límites y ser creativos, pero desde los parámetros de cada estilo; cada uno pensado en su conjunto para lograr la máxima calidad a través de la materia prima y las formas de cocción.

Los años de experiencia permitieron que cada *batch* tenga un sabor y aroma consistente, teniendo que pasar por un período de prueba durante los primeros años, con contaminaciones del producto e inconsistencia del sabor.

Además, son referentes en servicio a clientes, a través del trato diferencial con respecto a la necesidad de cada comprador.

Según Gordon Strong, tres veces ganador del National Homebrew Competition Ninkasi Award, presidente y juez en el Beer Judge Certification Program (BJCP), y autor principal de sus guías de estilo, (Quiroz, 2020) la calidad de la cerveza no está relacionada con el dinero invertido en hacerla. Influye el dinero que se emplea en comprar la materia prima, pero también es la habilidad del cervecero en transformar esos ingredientes y crear cerveza.

Robert Dolan (2000) define el posicionamiento como el esfuerzo para identificar una proposición única para el producto. Es trabajar para que un producto ocupe una clara, distintiva y atractiva posición en relación con otros productos en la mente de los consumidores target.

Según Seth Godin (2009) una marca es un conjunto de expectativas, recuerdos, historias y relaciones que, juntas, son responsables de la decisión de un usuario al seleccionar un producto o servicio sobre otro. Una buena estrategia de posicionamiento busca generar en la mente del consumidor un grupo de asociaciones distintivas y preferenciales que ayuden a hacer más visibles los valores y atributos que dan sustento a la promesa de la marca, y habrá de hacerlo de manera tal de poder conquistar su favor (Ávalos, la marca: identidad y estrategia).

Propósitos, valores y atributos, según Carlos Ávalos. ¿por qué estoy en esto? ¿qué realidad voy a transformar? ¿Qué motivación vengo a satisfacer?. Estas son las preguntas que nos plantea Carlos "Tito" Ávalos en su video de pensamientos de marca (en voz alta).

El propósito de la empresa es llevar un producto premium a los consumidores; es apoderarse del sabor, encontrar las mejores recetas, llegando a los consumidores



brindándoles el mejor servicio posible. Busca satisfacer la necesidad de los consumidores de tener la mejor cerveza que se les puede brindar, y llevárselas a su hogar, sin intermediarios.

Sus valores se basan en el trabajo en equipo, la reunión con amigos y familia, el valor de emprender, la resiliencia de quien se evoca a un negocio nuevo. Estos son reflejos de los atributos de marca: la alta calidad del producto, el mejor servicio, la empatía de los empleados y la rápida adaptación frente a los cambios.

## Desarrollo de la Estrategia

Peter Drucker (1954) escribió que una empresa tiene dos funciones básicas: marketing e innovación. El papel del marketing en una empresa, según Dolan (2000) es que constituye el proceso por el cual una empresa crea valor para sus clientes elegidos, a través de los beneficios que les proporciona.

### Objetivos y metas del plan de marketing

#### Ejecución de la estrategia - Plan de acción

- Vender toda la producción de cerveza que tiene capacidad de elaborar la fábrica, que son 8 mil litros mensuales. Un 50% a bares y 50% a través de la venta de latas.
- Lanzamiento de tienda online: venta de latas, y sección aparte para bares.
- Aumentar la notoriedad e imagen de marca por medio de marketing digital y presencia en bares y eventos musicales.

### Producto

La oferta del producto es “el conjunto total de beneficios obtenidos por el cliente” (Dolan 2000, p 5). El producto aumentado tiene en cuenta: el producto físico en sí mismo, la marca, la reputación de la compañía, la formación impartida para los vendedores antes de la venta, el apoyo técnico postventa, el servicio de reparaciones, los planes de financiación, la disponibilidad conveniente, las referencias boca a boca hechas por los primeros consumidores del producto, la reputación del establecimiento donde se adquirió.

Por lo que Arpegia ofrece cerveza artesanal en lata para consumidor final y barriles de cerveza para bares especializados (*anchura de la línea del producto*), de distintos estilos (*profundidad de las líneas del producto*). Con una marca establecida desde el 2015, vendida y comercializada por sus dueños, a través de plataformas online y venta directa por teléfono y Whatsapp. Ofrece un canal de ida y vuelta con el cliente, en cuanto a la calidad del producto y comentarios por parte de los consumidores; a través de los distintos canales de venta.

David Aaker en *The brand relationship spectrum*, realiza un análisis de la arquitectura de las marcas para especificar los roles de las mismas y la naturaleza de las relaciones entre ellas. Permite emplear submarcas o marcas patrocinadas, que tendrán un rol muy importante en crear una arquitectura de marca coherente y efectiva.

En particular permite que las marcas escalen entre productos y mercados; resolver necesidades de la estrategia de marca; conservar los recursos de creación de marca, aprovechando el valor de la marca existente; proteger a las marcas de la canibalización; y permite señalar que una oferta es nueva y diferente de las demás.

En este caso, para lanzar los distintos estilos de cerveza artesanal, se utiliza la herramienta de *Branded house*, planteada por Aaker. Utiliza una marca maestra para ofrecer una serie de ofertas que operan con submarcas descriptivas.



(análisis realizado para este trabajo)

## Presentación latas de 473 ml



## Logos & Elementos de Marca

La lata de Dorada Pampeana toma su color naranja de la misma cerveza;

La Belgian Blonde busca asociar lo femenino con el rosa, para acercarse a ese público, dejando de lado el mito de que a las mujeres “les gusta solo las honey”.

La Scottish y la American Pale Ale utilizan los colores de la bandera de sus orígenes: Escocia y Estados Unidos, respectivamente.

La elección de los primeros dos estilos de cerveza para enlatar tiene que ver con el volumen de venta de la cerveza tirada para bares en el momento de lanzamiento (mayo 2020): la empresa se encontró con varios litros de cerveza sin poder vender en la fábrica, que tenían que enlatar para sobrevivir a la economía en pandemia.

El estilo Dorada Pampeana, que se trata de una cerveza dorada, clara y brillante, con aroma predominantemente dulce y maltoso, levemente lupulado y frutado; de cuerpo medio y amargor leve, es el que más demanda obtiene en bares, ya que se trata de un estilo más similar al de la cerveza industrial, con notas características de la cerveza artesanal.

Además, se decidió enlatar la Belgian Blonde, que era otro estilo de alto volumen de venta de la empresa. Se trata de otra cerveza rubia, estilo belga, con aroma dulce, frutal y un sabor a lúpulo ligero.

Luego de que las latas se fueron vendiendo a conocidos y a través de Instagram, a partir de junio/julio del 2020, la venta se fue profesionalizando, y los mercados especializados demandaban nuevos estilos, variedad de ingredientes y sabores. Así fue que se decidió enlatar la American Pale Ale, que se trata de una cerveza roja, color ámbar con aroma cítrico y un fino amargor debido a la preponderancia de lúpulos americanos.

La elección del enlatado de la Scottish tuvo que ver con su lanzamiento a mediados del 2020 y la introducción de otra cerveza de color rojo intenso, debido al uso de maltas caramelizadas y tostadas; de sabor dulce y balanceado por el aporte de los lúpulos.

### Presentación para bares



La primera imagen muestra el collarín que se coloca encima de los barriles que se entregan a los bares. La segunda, una copa de Arpegia siendo servida, con sumo cuidado

Utilizando la marca Arpegia, se diferencia cada estilo, por medio de un nombre que le da su sabor y un color. La marca busca salir del monocromo para dar a conocer los distintos estilos al consumidor final, como nunca antes se había hecho.

## Etiquetas



La marca se ubica en la base de la pirámide de valores, P. Capriotti, I. Coll, M. Jiménez, K. L. Keller, M. Llamas, G. Marca y R. Pelt, C. Scolari. (2007); donde busca generar notoriedad (a través de un rasgo sobresaliente); imagen, a través de figuras que la identifiquen; y rendimiento, por medio del desempeño del producto.



(análisis realizado para esta tesis)

- ¿Qué dice la marca de mí? - Me gusta la cerveza de calidad y atención personalizada. Me representa el espíritu emprendedor y la pasión por la música.
- ¿Qué experiencias o reacciones genera en mí? - Comparto momentos con amigos y familias, regalo “experiencias”; confort, confianza y tranquilidad.
- ¿Qué significa la marca? - Cerveza de calidad, con ingredientes simples, que cuidan la receta original.
- ¿La conozco? - Muy poco

## **Brand positioning Statement**

En Brand Positioning, Jill Avery, Sunil Gupta (2015 p 4-6)) indican que la posición de una marca representa su ubicación frente a sus competidores en los mapas mentales que constituyen los consumidores para representar la gama de posibles situaciones y problemas. Una sólida posición de marca ayuda a los consumidores a categorizar las marcas según sus similitudes y, al mismo tiempo, a distinguirlas en función de sus diferencias.

Para crear el posicionamiento de marca, las empresas crean una declaración de posicionamiento, un documento estratégico que informa sobre el valor único que ofrece la marca a un segmento concreto del mercado al que se dirige.

Para los tomadores de cerveza

Arpegia es una marca de cerveza artesanal

Que se apodera del sabor, encuentra las mejores recetas y llega a los consumidores brindándoles el mejor servicio posible.

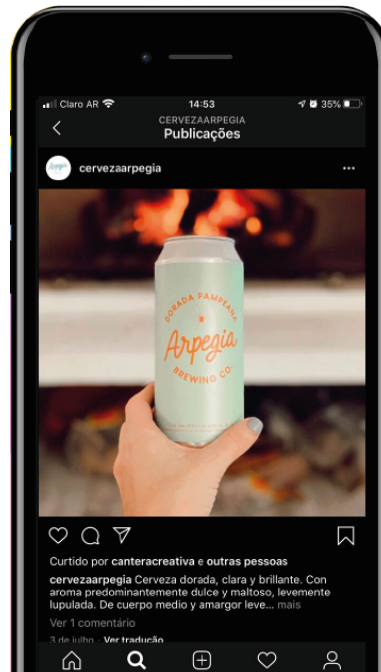
Porque cinco años de experiencia en el mercado, siendo pioneros del mismo en el país, a lo largo de todo el territorio.

Ofrece un producto de calidad a los tomadores de cerveza artesanal, impulsado por un ambiente emprendedor, con un tono amigable, ayudándolos a percibir la calidad del producto y del servicio personalizado.

Atributos de marca

- Fácil de recordar: La facilidad para recordar la marca, en este caso tiene que ver no solo con la longitud de la palabra y lo lindo que suena sino con el diseño orgánico de la tipografía del logo y la combinación con sus colores. La palabra Arpegia viene de Arpeggio que hace referencia a un conjunto de sonidos musicales combinados armónicamente. Si bien para conocer su definición uno debe tener un mínimo de conocimiento de música, no es un público acotado como podría ser en otro caso u otra palabra. Es una palabra que genera un disparador, automáticamente resuena con algo adentro del consumidor.

- Significativo: En este caso, tanto el estilo de consumidor como los ingredientes del producto están visibles en su comunicación



- Atractivo: Los elementos de la marca son absolutamente atractivos visualmente ya que las latas tienen colores distintos a lo que se acostumbra. Son diseños armónicos y los colores son por ejemplo rosa y verde agua.
- Transferible: Arpegia es una marca en parte transferible ya que su nombre no habla de la satisfacción de una necesidad. Podría desarrollar productos relacionados a la ocasión de consumo: snacks por ejemplo o también quizás algo de cristalería o accesorios como destapadores. Claro está, que luego podrían pensar en abrir su propia góndola en un patio de comidas o food truck para ferias o eventos privados. De esta manera trasladarían la marca hacia un servicio.
- Adaptable: El nombre de la marca no tendría por qué quedar obsoleto al igual que el producto. No tiene un significado regional.
- Protegible: La marca debe protegerse al igual que el diseño de las latas. Particularmente los colores que maneja son llamativos por lo diferente, no tardarán en ser copiados.



## Precio

Ariel Baños en *Colección máster en negocios* (2009), dentro del capítulo de fijación de precios, identifica las variables claves del marketing mix: promoción, producto, plaza y precio. Las tres primeras son actividades creadoras de valor, representado por la diferencia entre el beneficio percibido por los clientes y los recursos económicos invertidos para lograrlo. Para el autor, el precio es la única variable capaz de generar ingresos para la empresa, permitiendo capturar parte del valor creado por las restantes P, y transformarlo en resultados económicos.

Además, dentro del marketing, el precio tiene como función ser una herramienta de posicionamiento, al influir sobre la percepción de valor de los clientes.

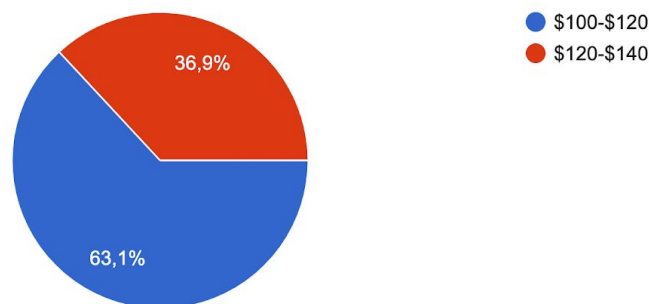
Para establecer el precio de las latas de los distintos estilos de Arpegia, se realizó: una encuesta en abril del 2020 (Anexo, figura 2).

Se envió a través de Whastapp a unas 300 personas, donde 204 contestaron.

Extracto de la encuesta:

¿Qué rango de precios estarías dispuesto a pagar por cada lata de 500 centímetros cúbicos?

176 respuestas



En mayo del 2020 se estableció el costo de latas, por medio de una evaluación del proveedor a contratar para el enlatado y etiquetado, por medio del sistema de costeo simple.

Análisis comparativo de costo por unidad

	Dorada Pampeana	APA	Belgian Blonde	IPA	Red IPA	Honey	
Costo Indirecto	\$ 16,84	\$ 16,84	\$ 16,84	\$ 16,84	\$ 16,84	\$ 16,84	
Costo Directo	\$ 12,91	\$ 15,02	\$ 14,20	\$ 18,39	\$ 19,16	\$ 14,26	
<b>Sub Total</b>	<b>\$ 29,75</b>	<b>\$ 31,86</b>	<b>\$ 31,04</b>	<b>\$ 35,23</b>	<b>\$ 36,00</b>	<b>\$ 31,10</b>	+20%
Opción Proveedor 1	\$ 53,00	\$ 53,00	\$ 53,00	\$ 53,00	\$ 53,00	\$ 53,00	
<b>Total de costos</b>	<b>\$ 82,75</b>	<b>\$ 84,86</b>	<b>\$ 84,04</b>	<b>\$ 88,23</b>	<b>\$ 89,00</b>	<b>\$ 84,10</b>	+39%
Opción Proveedor 2	\$ 61,00	\$ 61,00	\$ 61,00	\$ 61,00	\$ 61,00	\$ 61,00	
<b>Total de costos</b>	<b>\$ 90,75</b>	<b>\$ 92,86</b>	<b>\$ 92,04</b>	<b>\$ 96,23</b>	<b>\$ 97,00</b>	<b>\$ 92,10</b>	
Opción Proveedor 3	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00	
<b>Total de costos</b>	<b>\$ 73,75</b>	<b>\$ 75,86</b>	<b>\$ 75,04</b>	<b>\$ 79,23</b>	<b>\$ 80,00</b>	<b>\$ 75,10</b>	

	Red IPA
Costo Indirecto	\$ 134.700,00
Costo Directo	\$ 153.280,00
<b>Sub Total</b>	<b>\$ 287.980,00</b>
Opción Proveedor 1	\$ 424.000,00
<b>Total de costos</b>	<b>\$ 711.980,00</b>
Opción Proveedor 2	\$ 488.000,00
<b>Total de costos</b>	<b>\$ 775.980,00</b>
Opción Proveedor 3	\$ 352.000,00
<b>Total de costos</b>	<b>\$ 639.980,00</b>

Análisis comparativo de costo x 8.000 latas sobre la versión más costosa

(análisis realizado para este trabajo)

Además se realizó una análisis del punto de equilibrio, que es la cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales.

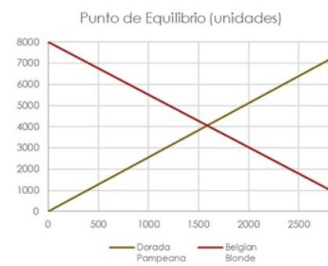
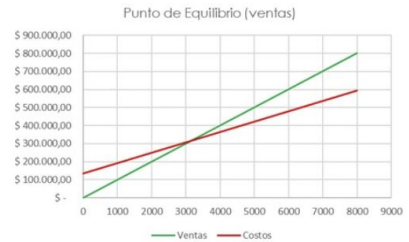
Se estableció cuántas unidades de latas hay que vender para cubrir los costos fijos y los costos variables, teniendo en cuenta el mix de productos del primer lanzamiento de latas: Dorada Pampeana y Belgian Blonde. De cada una se realizará 4000 unidades.

Utilidad de operación

	Dorada Pampeana	Belgian Blonde	
Precio de Venta	\$ 100,00	\$ 100,00	
Cantidad de Unidades Vendidas	4.000	4.000	
Costo Fijo Fábrica por unidad	\$ 16,84	\$ 16,84	
Costo Materia Prima por unidad	\$ 12,91	\$ 14,20	
Total Costo Fijo	\$ 16,84	\$ 16,84	
Costo Variable por Unidad	\$ 56,91	\$ 58,20	
<b>Utilidad de operación</b>	<b>\$ 105.010,00</b>	<b>\$ 99.850,00</b>	<b>= \$ 204.860</b>

	Dorada Pampeana	Belgian Blonde	
Contribución Mg Unitaria	\$ 43,09	\$ 41,80	
Contribución Mg Unitario %	43,09%	41,80%	
Cantidad de Unidades Vendidas	4.000	4.000	
<b>Contribución Mg Total</b>	<b>\$ 172.360,00</b>	<b>\$ 167.200,00</b>	<b>= \$ 339.560</b>

	Dorada Pampeana	Belgian Blonde	TOTAL
Unidades a vender	1.563	1.611	3.174
Punto de equilibrio/Ventas	\$ 156.300,77	\$ 161.124,40	\$ 317.425,17



(análisis realizado para este trabajo)

El mix de ventas, es la cantidad de varios productos que componen el total de ventas unitarias, en este caso de latas. La empresa debe vender 4.000 unidades de cada estilo.

	Dorada Pampeana									
	0	1000	2000	3000	4000	5000	6000	7000	8000	
Belgian Blonde	0 \$	-	\$ 20.640,00	\$ 41.280,00	\$ 61.920,00	\$ 82.560,00	\$ 103.200,00	\$ 123.840,00	\$ 144.480,00	\$ 165.120,00
	1000 \$	19.350,00	\$ 39.990,00	\$ 60.630,00	\$ 81.270,00	\$ 101.910,00	\$ 122.550,00	\$ 143.190,00	\$ 163.830,00	\$ 184.470,00
	2000 \$	38.700,00	\$ 59.340,00	\$ 79.980,00	\$ 100.620,00	\$ 121.260,00	\$ 141.900,00	\$ 162.540,00	\$ 183.180,00	\$ 203.820,00
	3000 \$	58.050,00	\$ 78.690,00	\$ 99.330,00	\$ 119.970,00	\$ 140.610,00	\$ 161.250,00	\$ 181.890,00	\$ 202.530,00	\$ 223.170,00
	4000 \$	77.400,00	\$ 98.040,00	\$ 118.680,00	\$ 139.320,00	\$ 159.960,00	\$ 180.600,00	\$ 201.240,00	\$ 221.880,00	\$ 242.520,00
	5000 \$	96.750,00	\$ 117.390,00	\$ 138.030,00	\$ 158.670,00	\$ 179.310,00	\$ 199.950,00	\$ 220.590,00	\$ 241.230,00	\$ 261.870,00
	6000 \$	116.100,00	\$ 136.740,00	\$ 157.380,00	\$ 178.020,00	\$ 198.660,00	\$ 219.300,00	\$ 239.940,00	\$ 260.580,00	\$ 281.220,00
	7000 \$	135.450,00	\$ 156.090,00	\$ 176.730,00	\$ 197.370,00	\$ 218.010,00	\$ 238.650,00	\$ 259.290,00	\$ 279.930,00	\$ 300.570,00
	8000 \$	154.800,00	\$ 175.440,00	\$ 196.080,00	\$ 216.720,00	\$ 237.360,00	\$ 258.000,00	\$ 278.640,00	\$ 299.280,00	\$ 319.920,00

+ La mejor combinación es 4.000 unidades por cada tipo de cerveza = **\$159.960**

(análisis realizado para este trabajo)

Los precios de venta minoristas tentativos:

- \$750 el pack de 6
- \$1440 el pack de 12
- \$2700 el pack de 24

Respecto al canal mayorista, la lata se va a comercializar en 2 diferentes variedades: Belgian Blonde y Dorada Pampeana. El canal mayorista implica una compra mínima de 12 latas. Precios Lata:

- \$85 dorada
- \$90 Belgian

## Plaza

En *El cliente se escapó*, Nunes y Céspedes (2003) nos indican que las estrategias tradicionales de canal provienen directamente de la segmentación del mercado. Los clientes efectivamente solían permanecer confiadamente en sus lugares, como por ejemplo, los consumidores de cerveza artesanal iban directo a los bares. *La competitividad entre los canales se basaba en la creación de un conjunto de productos y servicios que se suponían valiosos para el cliente* (Nunes y Céspedes 2003). Se crearon bares específicos de este tipo de cervezas, con precios estandarizados, menú con comida rápida "gourmet", servicio de mesa inexistente, música, lugar afuera, etc., que se fue replegando de forma mundial.

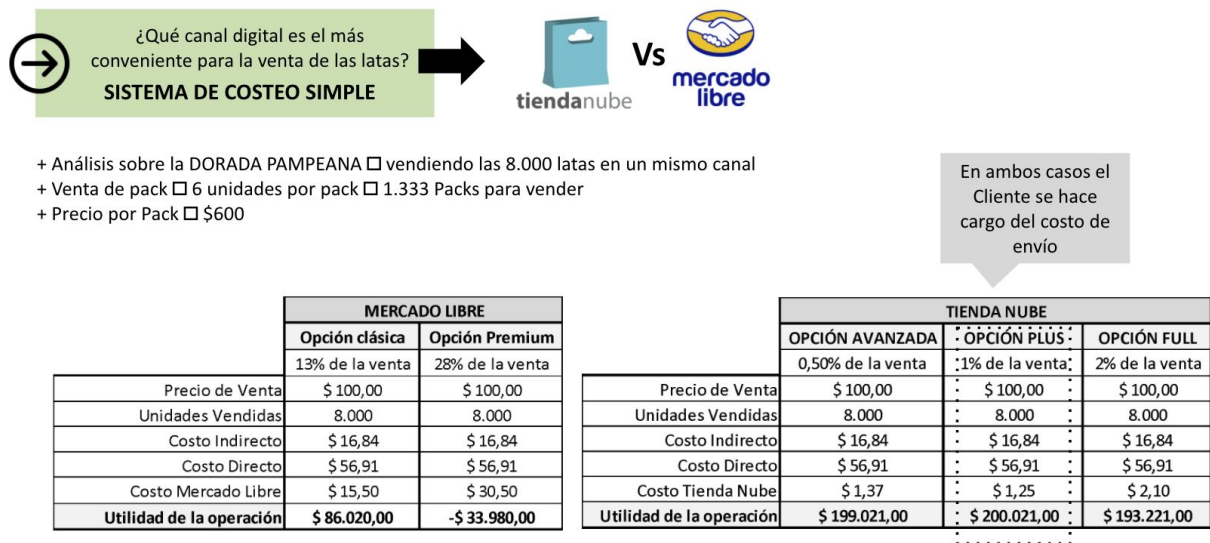
*Actualmente la única base racional para el diseño de canales es la conducta agregada del comprador representada en el proceso total de compra* (Nunes y Céspedes 2003).

Debemos observar cómo se comporta el cliente a través de todo el proceso de compra para crear un sistema de canales asociados para ofrecer todo lo que los mismos necesitan. En la actualidad, el cliente conoce más variedades del producto gracias a la comunicación online, que pre cuarentena era casi nula, monopolizada por las marcas de cerveza industrial. Se encontraron, no solo con información, sino también con la oportunidad de tener acceso a distintas marcas de todo el país.

Para este nuevo lanzamiento de la marca, la distribución será:

- A través de la proyección de nuevos bares dentro de la provincia de Buenos Aires y distintos puntos del país.
- Venta online de latas a través de web propia y MercadoLibre. (Público minorista)
- Venta al por mayor de latas a distintos puntos del país. Envíos a través de Integral Pack, empresa de logística nacional. (Público mayorista)

### Establecimiento de plataforma de venta online



(análisis realizado para este trabajo)

A través del sistema de costeo simple, se observa que armar una tienda online para la venta de latas es más económico que Mercado Libre para la primera etapa de venta de las mismas. El marketplace se lleva un porcentaje muy superior de venta, por lo que conviene

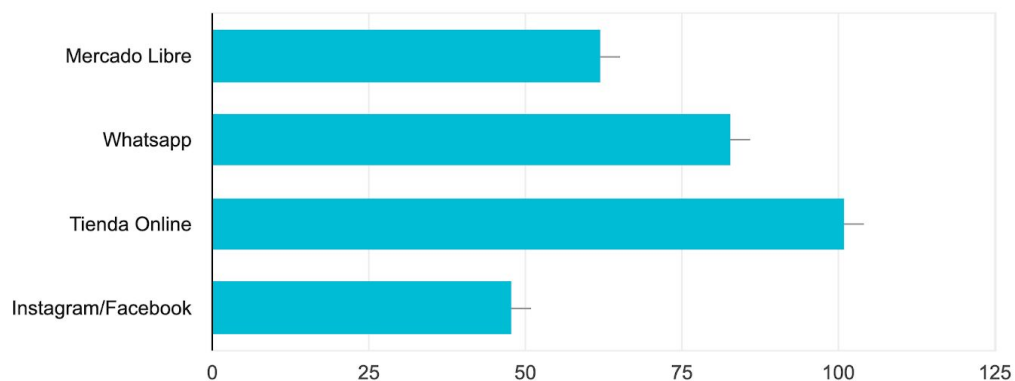
utilizarlo en una segunda etapa, para aprovechar su plataforma y posicionamiento de palabras claves en motores de búsqueda.

Lo digital conecta a los compradores con las tiendas locales, brindando información a los clientes. Entre los dos canales se produce una retroalimentación de información y experiencia, que enriquece al cliente.

A través de la encuesta anteriormente mencionada, le preguntamos al público por dónde compraría cerveza artesanal en lata, teniendo en cuenta el contexto de pandemia. La mayoría respondió que por la tienda online, luego Whatsapp y por último Mercado Libre, por lo que no habría apuro en entrar al marketplace, por ahora.

Si respondiste que sí la pregunta anterior ¿Por qué medio las comprarías?

168 respuestas



## Promoción

Es el conjunto apropiado de métodos de comunicarse con los clientes a fin de fomentar su conocimiento del producto y sus prestaciones, su interés por adquirirlo, las posibilidades de que prueben el producto y / o vuelvan a comprarlo (Dolan 2000, p 11).

Este autor utiliza el modelo de las seis M para la planificación de la estrategia:

1. Mercado: Se dirige a los consumidores de cerveza artesanal, tanto los que compran para consumo personal, como para la venta en bares especializados.
2. Misión: El objetivo de la comunicación es dar a conocer el nuevo formato de latas y la venta directa; además de llegar a nuevos consumidores de bares de cerveza artesanal.
3. Mensaje: A través de la efectividad publicitaria, buscamos que la marca:

- **Genere un impacto significativo.** Que muestre una diferencia significativa: en este caso lo vamos a dar a través del branding de las latas. Va a lograr un crecimiento rentable para el negocio, a través de la marca.
- **Trabaje con el cerebro,** no en contra de este: a través de la comunicación, genera un significado instantáneo, permite que las personas sientan cosas al ver el packaging de la lata.

Se eligieron dos hashtags a comunicar: #Elegílatuya, teniendo en cuenta los distintos estilos y #Disfrutáelsabor, diferenciándose de las cervezas industriales y de las demás cervezas artesanales por la meticulosidad de su receta y elaboración.

4. Medios: Se van a utilizar medios digitales, teniendo en cuenta el presupuesto de la empresa y el nuevo canal online, que se va a introducir con la venta de latas. (Creatividades en Anexo, figura 3)
  - Google Ads: campañas de Search y display a través de palabras claves y segmentación geográfica, y por intereses.
  - FB Ads: campañas de alcance para dar a conocer la marca y campañas de tráfico que dirijan al whatsapp para hacer los pedidos. Segmentadas a través de intereses de los usuarios y datos geográficos y demográficos.
  - Whatsapp Business: más dirigida al cliente con bares, y a los que ya conocen a la marca.
5. Moneda: Presupuesto mensual para el lanzamiento \$40.000. Presupuesto mensual para los siguientes 9 meses \$30.000.
6. Medición: a través de la medición de los siguientes KPIs se va a determinar si las campañas fueron eficientes y alcanzaron los objetivos esperados, y detectar oportunidades de mejora.

#### Para medir el impacto del lanzamiento:

Usuarios y adquisición a la web para determinar el comportamiento de los usuarios

Conversiones: en este caso serían las ventas de latas en la web.

Tasa de conversión: es el porcentaje de usuarios que realizan una acción específica, teniendo en cuenta la cantidad de personas que entraron a la web. -

ROAS: Es el retorno de la inversión con respecto a las ventas

Para medir las campañas en Google y FB Ads (determinar si las campañas fueron eficientes y alcanzaron los objetivos esperados y detectar oportunidades de mejora.

Medir el contenido orgánico dentro de las plataformas), se tendrán en cuenta los siguientes KPIs:

- Impresiones
- Costo por resultado
- Clics en el enlace
- Compras
- CPC: (Costo por clic) Cuánto se gastó por cada clic en el anuncio
- CPM: (Costo por mil impresiones) Cuánto se gastó por cada 1000 personas que vieron el anuncio.
- CTR: (Click through rate) Mide el porcentaje de clics, por el número de impresiones.
- Costo por conversión: cuánto pagó por cada conversión.

#### Para medir el rendimiento de los posts orgánicos de Instagram y Facebook

- Alcance: cuántas cuentas únicas vieron el post, por lo tanto te indica el conocimiento y valor para la marca. Son importantes los hashtags, el call to action, el horario del engagement y el contenido del posteo.
- Guardados: cuántas veces las personas se guardaron un posteo, le indica al algoritmo de IG que las personas tienen interés por el mismo, por lo tanto, lo va a mostrar a más personas. Ayuda tener un call to action para que la gente realice esta acción.
- Ventas: son la cantidad de ventas que se hicieron por cada post, ayuda tener stickers de productos y el checkout dentro de Instagram.
- Ratio de engagement: es el resultado de los likes + los comentarios / los followers x100. Cada posteo va a tener un ratio diferente, podés ir comparando cada uno para ver cuál es el que mejor funciona.

En la etapa de post lanzamiento, se recolectan los datos y mensualmente se realizan los ajustes necesarios para optimizar las campañas, teniendo en cuenta los 3 primeros meses de lanzamiento. Luego de estos 3 meses, se realiza un informe final, teniendo en cuenta el embudo de conversión y la época del año (principios del verano), para fidelizar a nuestros clientes.

## Cronograma de acciones

Mediante un cronograma se van a establecer tiempos de la estrategia y el plan de acción de los distintos elementos del marketing mix para lograr los objetivos establecidos.

Etapa	Marketing Mix	Actividad	2020		2021												
			Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Pre Lanzamiento	Precio	Establecimiento de precio de lata de cerveza															
Pre Lanzamiento	Plaza	Establecimiento de plataforma online de venta															
Pre Lanzamiento	Producto	Selección de estilos a vender															
Pre Lanzamiento	Promoción	Selección y diseño de canales de comunicación															
Lanzamiento	Promoción	Campañas online de alcance en FB y Google Ads															
Lanzamiento	Plaza	Lanzamiento de tienda Online															
Post Lanzamiento	Promoción	Medición de métricas de campaña de lanzamiento															
Post Lanzamiento	Producto	Análisis de ventas															
Post Lanzamiento	Precio	Relevamiento de precios y de competencia															
Post Lanzamiento	Promoción	Establecimiento de nuevas campañas según KPIs															

- Etapa de prelanzamiento: Evaluación del marketing mix, precio, promoción, plaza y producto a lanzar, según los nuevos objetivos de la marca.

Se evaluó qué plataforma de venta online iba a ser la adecuada para el lanzamiento, teniendo en cuenta el presupuesto de la marca; lo mismo con el precio, evaluando los costos de producción, venta y promoción, y qué producto se iba a lanzar. La marca cuenta con 7 estilos de cerveza, pero son cuatro los que se presentarán en el lanzamiento: Belgian Blonde, APA, Scottish y Dorada Pampeana.

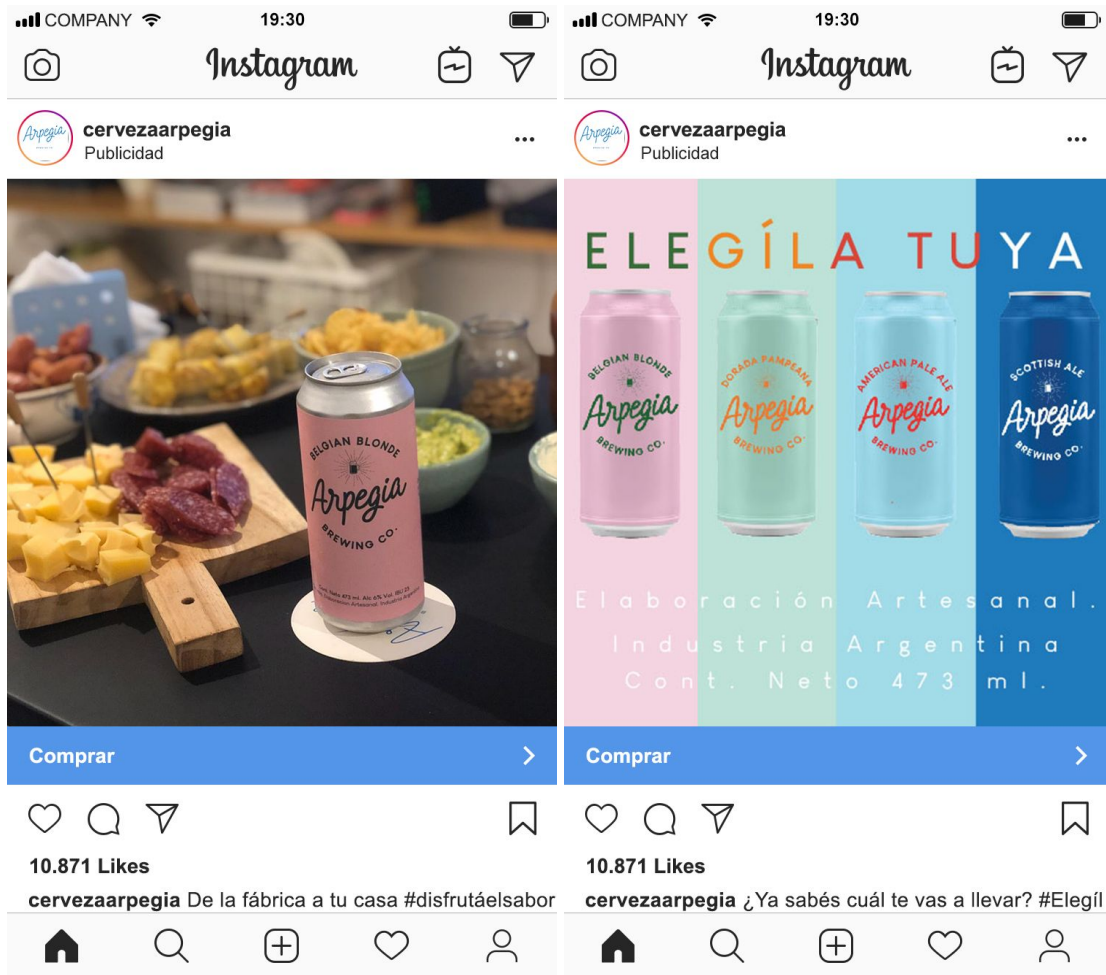
Dentro de la promoción se seleccionaron los canales de comunicación y los mensajes y hashtags a tener en cuenta: #Elegílatuya #Disfrutáelsabor

- Etapa de lanzamiento: creación de la tienda online para las latas a través de Tienda Nube. Generar tráfico y ventas por medio de publicidad online en Facebook y Google Ads. Contenido para redes sociales comunicando al consumidor final por este medio.

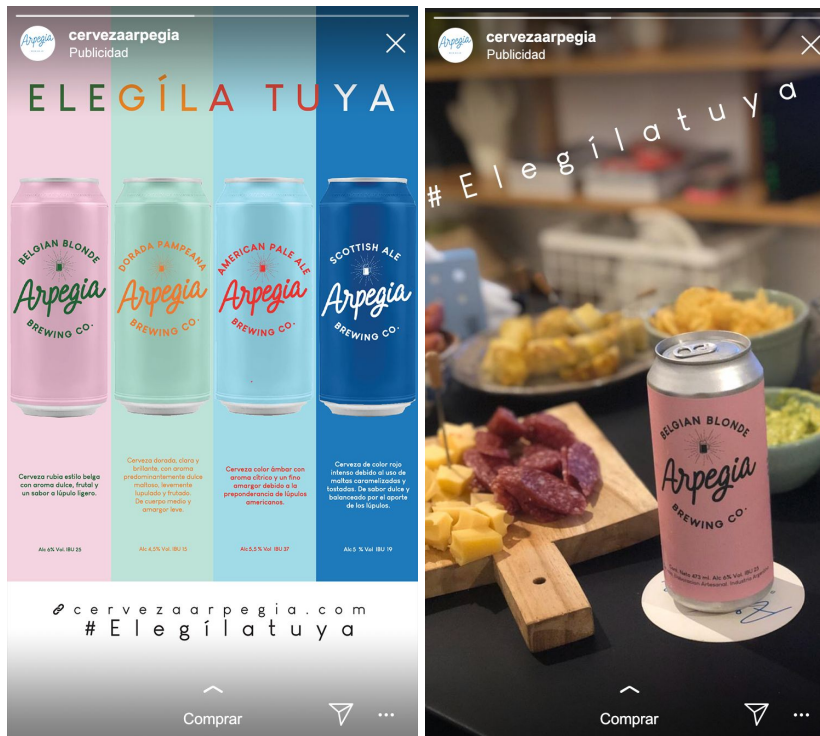


## Pauta

Facebook Ads (stories y feed): presupuesto mensual primeros 3 meses de lanzamiento \$20.000



(Instagram Feed)



(Instagram Stories)

Google Ads (campana de Display): presupuesto mensual primeros 3 meses de lanzamiento \$20.000. Las campanas seran, en un principio dirigidas a clientes por segmentacion, tratando de alcanzar a la mayor cantidad posible para la visibilidad de la marca. Luego, se llevaran a cabo campanas de remarketing para clientes que visitaron la web.





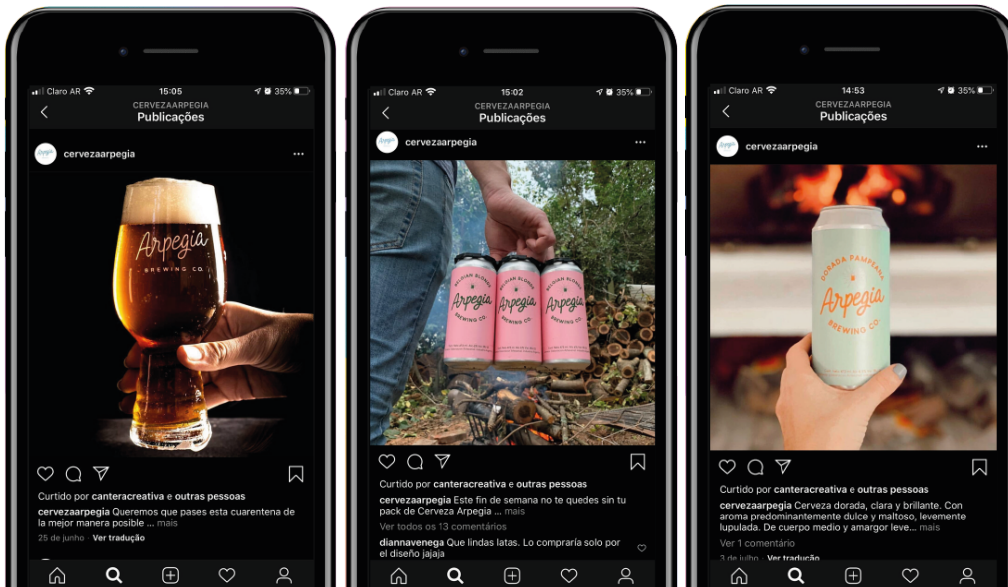
### Proyección de métricas con la inversión

En el siguiente cuadro se muestra una proyección de Inversión en FB Ads; CPM, Alcance, costo por visita, visitas, CTR, teniendo en cuenta las métricas actuales del Instagram de Arpegia en posteos promocionados. Las transacciones se calculan en cuanto a la inversión y a la tasa de conversión que tendría la web, la cual es un estimativo, teniendo en cuenta el promedio de la industria de tienda especializada que es del 35%. Como se trataría de una web nueva, bajamos la tasa para el primer mes en 10%, luego 12% y para el tercer mes 15%.

A	B	C	D
KPI	2021		
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
<b>Inversión total</b>	\$20.000	\$20.000	\$20.000
<b>CPM</b>	\$3	\$3	\$3
Impressions	6.666.667	6.666.667	6.666.667
<b>Costo por Alcance (CPM)</b>	\$3	\$3	\$3
Alcance	6.667	6.667	6.667
<b>Costo por Visita</b>	\$3,00	\$3,00	\$3,00
Visitas	6.667	6.667	6.667
CTR %	10%	10%	10%
<b>Costo por view de video</b>	\$0,25	\$0,25	\$0,25
Views total	80.000	80.000	80.000
Transacciones	<b>667</b>	<b>800</b>	<b>1.000</b>
Ingresos	\$666.667	\$1.200.000	\$2.000.000
<b>Ticket prom</b>	\$1.000	\$1.500	\$2.000
Conversion Rate	10%	12%	15%
<b>ROAS</b>	<b>33,33</b>	<b>60,00</b>	<b>100,00</b>

(Análisis realizado para la tesis)

## Contenido orgánico



- Etapa de post lanzamiento: análisis de ventas, métricas de la página web, Google Analytics y redes sociales; evaluación de aceptación del producto y de la competencia. Se va a continuar con contenido orgánico en redes sociales y pauta con una inversión de \$30.000 por mes.

Durante esta etapa, se tendrá en cuenta armar una base de datos de los compradores, tanto de la tienda online como de bares. Con esta información, se enviarán correos electrónicos con ofertas especiales, información de nuevos estilos, nuevos bares donde conseguir Arpegia, e información de la marca, para acercar a los clientes y mantenerlos fieles.

## Presupuesto de Marketing

Concepto	2020	2021												2022	2023		
	Acumulado	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL	Acumulado	Acumulado	
Diseño e implementación página web	320																
Encargado de Marketing digital y web		320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3.840	3.840	3.840
Plan Tienda Nube		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	102	102	102	
Facebook y Google Ads		427	427	427	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	4.160	6.400	6.656
Diseño gráfico	213	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	256	21	21	
<b>TOTAL</b>	533	777	777	777	670	670	670	670	670	670	670	670	670	8.358	10.364	10.620	
<b>Margen</b>	44.779	15.449	11.933	10.175	8.523	5.007	5.007	5.007	6.765	8.523	10.281	10.281	12.039	108.991	232.150	348.225	
Margen Tienda Online														12.800	26.667	32.000	
Margen venta latas mayorista														28.857	82.193	110.679	
Margen tirada a bares														67.334	123.290	205.547	
Margen adicional de marketing	-9.221													12.800	26.667	32.000	
Inversión adicional de marketing	312													7.825	7.804	7.804	
ROI	-2854%													264%	442%	510%	

- (1) Las ventas fueron tomadas del estado de resultado, distinguiendo los meses, ya que es un producto estacional: durante los más calurosos se vende más.
- (2) Se tiene en cuenta una tasa de crecimiento de un 20%.
- (3) El ROI se calculó a partir del margen adicional de las ventas online desde el 2021, sobre la inversión adicional de marketing. Para este último se tuvo en cuenta el margen de la venta de la tienda online, a partir del 2021, que es donde se destina la mayor cantidad del presupuesto de marketing.
- (4) El análisis está en dólares, según el tipo de cambio oficial del BNA al 18/2/21 (93,75).

Observamos que durante el 2020, disminuyó mucho el ROI por la caída de ventas por la pandemia y el aumento de inversión en marketing, con el lanzamiento de las latas.

Se calculó el ROI total del 2021, donde se proyecta un repunte por el aumento de ventas, ya que se dividiría entre la venta a bares (suponiendo que estos se mantengan abiertos) y la venta de latas, las últimas teniendo mayor rentabilidad que la oferta original de la empresa (venta a bares).

## Análisis económico financiero: estado de resultados 2020 + proyección 2021-2022-2023

Concepto	2020	2021												2022	2023	
	Acumulado	Enero	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Acumulado	Acumulado	
Venta por litro	80.000	13.680	11.400	10.260	9.120	6.840	6.840	6.840	7.980	9.120	10.260	10.260	11.400	114.000	136.800	150.480
Venta en \$	Tirada a bares		14.592	12.160	10.944	9.728	7.296	7.296	7.296	8.512	9.728	10.944	10.944	12.160	121.600	121.989
	Venta latas T.O.		5.837	4.864	4.378	3.891	2.918	2.918	2.918	3.405	3.891	4.378	4.864	48.640	80.986	106.740
	Venta Latas Mayorista		8.755	7.296	6.566	5.837	4.378	4.378	4.378	5.107	5.837	6.566	6.566	7.296	72.960	67.488
<b>Total</b>	<b>93.867</b>	<b>29.184</b>	<b>24.320</b>	<b>21.888</b>	<b>19.456</b>	<b>14.592</b>	<b>14.592</b>	<b>14.592</b>	<b>17.024</b>	<b>19.456</b>	<b>21.888</b>	<b>21.888</b>	<b>24.320</b>	<b>213.333</b>	<b>269.952</b>	<b>304.973</b>
Costos Variables	29.867	6.656	5.547	4.992	4.437	3.328	3.328	3.328	3.883	4.437	4.992	4.992	5.547	55.467	66.560	73.216
Costos fijos	16.640	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	53.333	57.600	69.333
<b>Margen Bruto</b>	<b>47.360</b>	<b>18.084</b>	<b>14.329</b>	<b>12.452</b>	<b>10.574</b>	<b>6.820</b>	<b>6.820</b>	<b>6.820</b>	<b>8.697</b>	<b>10.574</b>	<b>12.452</b>	<b>12.452</b>	<b>14.329</b>	<b>104.533</b>	<b>145.792</b>	<b>162.423</b>
Otros gastos	2.048	427	427	427	427	427	427	427	427	427	427	427	427	5.120	6.144	7.253
Gastos de Marketing	533	777	777	777	670	670	670	670	670	670	670	670	670	8.358	10.364	10.620
Resultado Neto	44.779	16.880	13.126	11.248	9.478	5.723	5.723	5.723	7.600	9.478	11.355	11.355	13.232	91.055	129.284	144.550
<b>Rentabilidad</b>	<b>48 %</b>	<b>58 %</b>	<b>54 %</b>	<b>51 %</b>	<b>49 %</b>	<b>39 %</b>	<b>39 %</b>	<b>39 %</b>	<b>45 %</b>	<b>49 %</b>	<b>52 %</b>	<b>52 %</b>	<b>54 %</b>	<b>43 %</b>	<b>48 %</b>	<b>47 %</b>

- (1) Durante el 2021 se estima vender más latas, con la introducción de la venta online. Esto aumenta el precio por litro considerablemente, en comparación con la venta de cerveza a bares.
- (2) Este mismo año, se da un aumento de costos fijos (gastos de estructura) y costos variables (materia prima) por el aumento de la producción.
- (3) Se observa que la rentabilidad en 2020 bajó, tiene que ver con las ventas que descendieron durante la pandemia.
- (4) Antes del 2020 los gastos de marketing se limitaban a la impresión de collarines para los barriles y la suba de posteos en Instagram y FB.
- (5) Los objetivos desde el 2021 es vender la mitad de la producción a bares y la otra mitad en latas, teniendo en cuenta un 30% a mayoristas y 20% en tienda online.
- (6) Durante el 2022 observamos un aumento de los costos variables por el aumento de la producción.
- (7) La tienda online muestra un aumento, que se refleja en el mix de ventas.
- (8) El análisis está en dólares, según el tipo de cambio oficial del BNA al 18/2/21 (93,75).

A partir del 2021 se margina la venta de cerveza tirada, tienda online (T.O) y latas a mayoristas. Con un gasto de marketing que se incrementa considerablemente durante este año, por el lanzamiento de la tienda online, van a incrementar las ventas en un 43%; la rentabilidad se va a mantener arriba del 40% en promedio anual, lo cual es un objetivo de la empresa.

## Conclusiones

Entrando al sexto año de vida, la empresa pasó por distintas realidades, se enfrentó a varios desafíos y continuó desarrollándose a pesar de las circunstancias. Se trata de una pyme que comenzó con el sueño de dos amigos, fueron desarrollando estilos de la cerveza que querían beber ellos, conociendo a su público y perfeccionándose teniendo en cuenta sus necesidades.

Durante los primeros años el plan se mantuvo: vender cerveza a bares, trabajo que implicaba enfrentarse a clientes finales más especializados, que requerían un trato personalizado por su alto nivel de conocimiento del producto. Ambos crecieron a la par, dejando atrás bares y cervecerías que fueron cerrando luego del *boom* de las cervezas artesanales. Lo que nadie previó fue que, en el 2020, los planes iban a cambiar para todos. El cierre de los bares durante la cuarentena obligó a las cervecerías de todo el mundo a cambiar el modelo de negocios: aquellos que todavía no lo hacían, enlataron y embotellaron el producto.

Roberto y Rafael jamás planearon esto para su producto, simplemente porque ya tenían el *know how* de los barriles; pero cuando se encontraron con litros y litros de cerveza estoqueada en su fábrica, le buscaron una solución y una vuelta al 2020, enlatando cuatro estilos de cerveza. Con este nuevo packaging se abrieron nuevas oportunidades: la venta directa a consumidores finales, primero por medio de Whatsapp y redes sociales; luego la oportunidad de vender a través de una tienda online; la venta del producto a un precio por litro mayor, y el cobro directo, en contraposición con los bares que pagan a 30 días, más o menos.

Por medio del plan de marketing presentado, se observa el proceso de puesta a punto del producto, precio, promoción y plaza, teniendo en cuenta la historia de la empresa, los valores de sus dueños, y los planes a futuro. Arpegia nunca tuvo una estrategia de marketing definida, el 2020 impuso un orden y el establecimiento de un plan para llevar a cabo, enfocando las energías y presupuesto a la venta de latas, que obtienen mayor rentabilidad, y teniendo en cuenta que no hay un panorama definido para 2021 en cuanto a la apertura de bares.

El cambio en el comportamiento de los consumidores durante el 2020 y los números estimados de inversión en marketing y de comportamiento del usuario, teniendo en cuenta métricas anteriores, indican que la empresa podrá cumplir con lo esperado en el plan.



## Bibliografía

Aaker, David (2000). *The brand relationship spectrum*. California Management Review VOL 42, NO 4.

Anónimo (2018). *Informe anual 2017*. Cámara de la industria cervecera argentina.

Anónimo. *Historia de la cerveza en Argentina*. Consultado el 10 de septiembre de 2019 en:  
<http://www.cervezadeargentina.com.ar/articulos/historiaargentina.htm>

Anónimo. *La cerveza artesanal argentina, entre las top de américa*. Consultado el 18 de octubre de 2019  
<https://www.baenegocios.com/negocios/La-cerveza-artesanal-argentina-entre-las-top-de-America-20190904-0021.html>

*Market segmentation, Target market selection and Positioning*. HBS 9-506-019.

Ávalos, Carlos 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=xQ6fJloKgj4&t=1s>

Ávalos, Carlos (2010), *La marca: identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía. 166 p. (Inclusiones) ISBN 978-987-601-104-4.

Jill Avery, Sunil Gupta(2015), Brand Positioning. Publicado en HBP 8197-PDF-ENG

Bandeira da Silva Caniço, Sílvia Maria (2011) El consumidor ecológicamente consciente, perfil y comportamiento de compra.

Baños, Ariel (2009) Capítulo *Fijación de Precios*. Colección Máster en Negocios. Clarín/AGEA.

Bello, Juan José (2019). Consultado el 26 de noviembre del 2020 en:  
<https://portermetrics.com/blog/tasa-de-conversion-promedio-en-retail-benchmarks/>

P. Capriotti, I. Coll, M. Jiménez, K. L. Keller, M. Llamas, G. Marca y R. Pelt, C. Scolari. (2007) *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Clarke, J. (2012, May 1). *Who is the new beer consumer?* Consultado el 20 de marzo de 2015, en: <http://www.beveragemedia.com/index.php/2012/05/who-is-the-new-beer-consumer-brewers-ready-to-say-ihola-and-more-to-expand-reach/>

Drucker, Peter (1954), *The practice of management*. Harper, Nueva York.

Dolan, Robert (2000), *Comentario sobre estrategia de marketing*. HBS , 504-S13.

Engel, J.F.; Blackwell, R.D.; Miniard, P.W. (2000). *Comportamento do Consumidor*, 8ª ed., Rio de Janeiro, JC.

Flores, Rosa Roberto, (2015). *Estudio de los hábitos de consumo de cerveza artesanal en Pamplona*. Universidad pública de Navarra, España.

Godin, Seth (2009) <https://seths.blog/2009/12/define-brand/>

Lacube (2020) *El cambio de estrategia que le permitió a las cervecías afrontar la crisis*. Consultado el 19 de noviembre del 2020 en: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/El-cambio-de-estrategia-que-les-permitio-a-las-cervecerias-artesanales-afrontar-la-crisis-20201007-0001.html>

Niall Mc Carthey, *The countries with the most craft breweries*. Consultado el 18 de octubre de 2019 en <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2015/11/11/the-countries-with-the-most-craft-breweries-infographic/#53b84ed24e1c>

Murray, D. W., & O'Neill, M. A. (2012). *Craft beer: Penetrating a niche market*. *British Food Journal*, 114(7), 899–909. doi:10.1108/00070701211241518

Nuessel Frank (2018) *A Note on Selected Craft Beer Brand Names*, *Names*, 66:2, 106-115, DOI: 10.1080/00277738.2018.1453278

Nunes y Céspedes (2003), *El cliente se escapó*, R0311G-PDF-SPA

Portelli Fabricio. *Cervezas artesanales: las variedades más populares en el país para degustar en verano*. Consultado el 18 de octubre de 2019 en <https://www.infobae.com/tendencias/2019/01/05/cervezas-artesanales-las-variedades-mas-populares-en-el-pais-para-degustar-en-verano/>

Quiroz Flavia (2020), Gordon Strong: “El dinero invertido puede servir para medir la habilidad del cervecero” .Consultado el 24 de noviembre del 2020 en:<https://alafresca.com.ar/gordon-strong-el-dinero-invertido-puede-servir-para-medir-la-habilidad-del-cervecero/>

Risso N. (2018). *La cerveza artesanal gana terreno: proyecciones del negocio de moda*. Consultado el 14 de agosto de 2019 en el sitio del Cronista.com: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40---20180801-0003.html>

Lisandro Gabriel Seluy (2015). *Procesos De Tratamiento Y Valorización De Efluentes Líquidos De La Industria Cervecera*. Universidad Nacional del Litoral. Consultado el 18 de octubre del 2019 en: <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8080/tesis/bitstream/handle/11185/905/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, Michael E. (2007). *Understanding Industry Structure*. Harvard Business School. **9-707-493**

Scott Taylor Jr. & Robin B. DiPietro (2017): Segmenting craft beer drinkers: An analysis of motivations, willingness to pay, and repeat patronage intentions, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, DOI: 10.1080/15256480.2017.1397585

Selén Alejandro 2020, *Las Cervecerías artesanales se reconvierten para superar la crisis en la pandemia*. Consultado el 19 de noviembre del 2020 en: <https://www.telam.com.ar/notas/202007/494199-economia-cervecerias-artesanales-reconvierten-superar-crisis-por-la-pandemia-coronavirus.html>

Steele Mitch, *A qué nos referimos por calidad en cervezas* Consultado el 23 de noviembre del 2020 en: <https://www.thebeertimes.com/a-que-nos-referimos-por-calidad-en-cervezas/>

Alejandro Tellería (2020), *Cómo la pandemia afectó a la cerveza artesanal en todo latinoamérica*. Consultado el 10 de noviembre del 2020 en:

<https://alafresca.com.ar/como-la-pandemia-afecto-a-la-cerveza-artesanal-de-todo-latinoamerica/>

anónimo (2020), Tipos de cerveza, origen y estilo. Consultado el 10 de noviembre del 2020 en: <https://www.thebeertimes.com/tipos-de-cerveza-origen-y-estilo/>

Anexo

**Figura 1**

**Figura 1** - Establecimiento de precios por estilo

<b>Estilo</b>	<b>Kg</b>	<b>Precio/kg</b>	<b>Costo Batch</b>
<b>Dorada Pampeana</b>			<b>13.164</b>
Pilsen	103	61	6302
Carapils	4	97	387
Biscuit	4	120	419
Viena	3	74	222
Cara30	3	94	282
Cascade	0	1950	878
S-04	1	7083	4675
<b>Honey</b>			<b>14.543</b>
Pilsen	103	61	6302
Carapils	4	97	387
Biscuit	4	120	419
Viena	3	74	222
Cara30	3	94	282
Cascade	0	1950	878
S-04	1	7083	4675
Miel	5	270	1379
<b>APA</b>			<b>15.320</b>
Pilsen	120	61	7342
Cara 60	6	94	592
Hércules/Magnun	0	4000	400
Cascade	1	1950	1112
Centenial	0	3000	1200
S-04	1	7083	4675

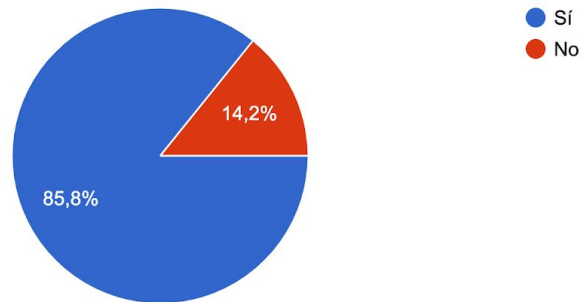
<b>Belgian Blonde</b>			<b>14.482</b>
Pilsen	120	61	7342
Munich	7	74	481
Trigo	6	78	429
Haller Traditional	1	4000	2200
Azucar	10	53	530
T-58	1	7000	3500
<b>IPA</b>			<b>18.755</b>
Pilsen	135	61	8259
Cara 60	5	94	470
Carapils	6	97	580
Columbus	0	4000	1200
Cascade	1	1950	1170
Centenial	1	3000	2400
S-04	1	7083	4675
<b>Red IPA</b>			<b>19.543</b>
Pilsen	135	61	8259
Cara 60	5	94	470
Carapils	6	97	580
Tostada	2	94	188
Columbus	0	4000	1800
Cascade	1	1950	1170
Centenial	1	3000	2400
S-04	1	7083	4675

**Figura 2** - Encuesta realizada en abril del 2020 a 197 personas a través de Google Forms.

Encuesta: <https://forms.gle/GvxTtut7bZhgcZe26>

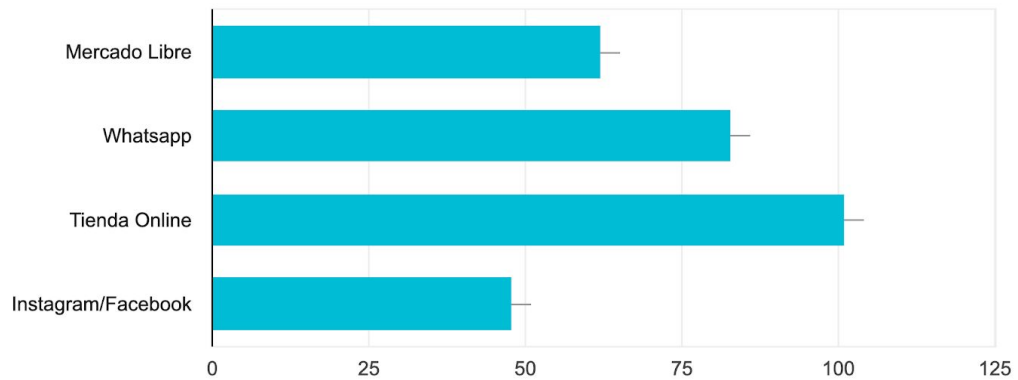
¿Compraría latas de cerveza artesanal para tomar en tu casa o regalar?

197 respuestas



Si respondiste que sí la pregunta anterior ¿Por qué medio las comprarías?

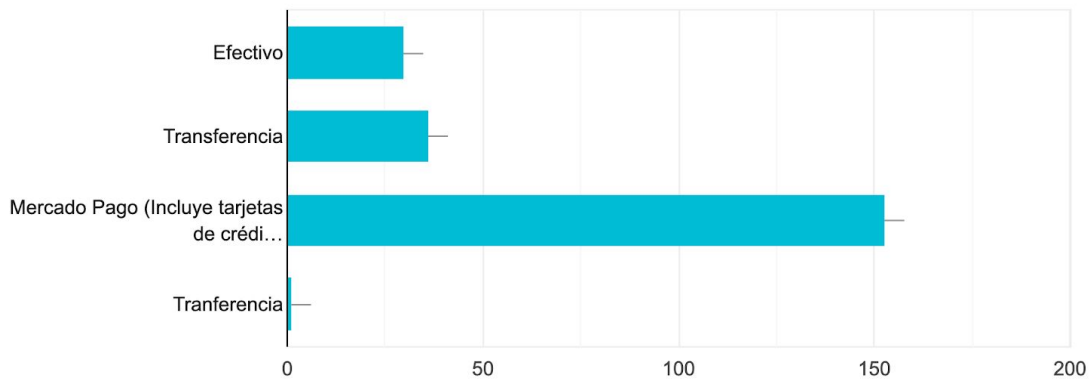
168 respuestas





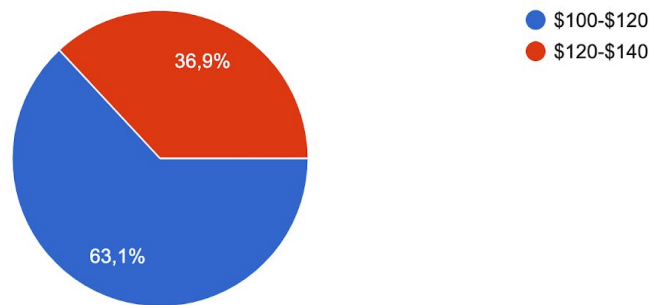
### ¿Cómo preferirías pagar?

177 respuestas



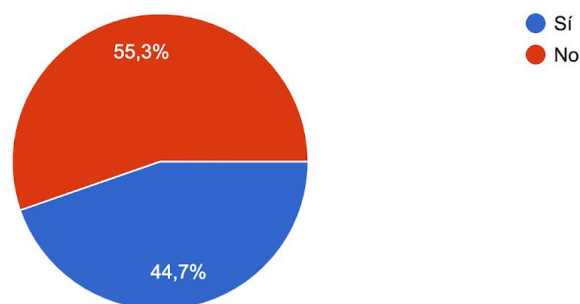
### ¿Qué rango de precios estarías dispuesto a pagar por cada lata de 500 centímetros cúbicos?

176 respuestas



### Por último ¿Te interesaría sumarte a un sistema de suscripción, donde te llegue todos los meses latas de cerveza artesanal, con distintas promociones y artículos relacionados a la cerveza?

188 respuestas



### Figura 3 - Banners para promoción Online

#### 3. 1 - Imagen y video para Facebook Ads



#### 3. 2 - Banners para Google Display





3. 3 Imagen para enviar a través de Whatsapp

# ELEGÍLA TUYA



Cerveza rubia estilo belga con aroma dulce, frutal y un sabor a lúpulo ligero.

Alc 6% Vol. IBU 25

Cerveza dorada, clara y brillante, con aroma predominantemente dulce maltoso, levemente lupulado y frutado. De cuerpo medio y amargor leve.

Alc 4,5% Vol. IBU 15

Cerveza color ámbar con aroma cítrico y un fino amargor debido a la preponderancia de lúpulos americanos.

Alc 5,5% Vol. IBU 37

Cerveza de color rojo intenso debido al uso de malts caramelizadas y tostadas. De sabor dulce y balanceado por el aporte de los lúpulos.

Alc 5% Vol. IBU 19

[cervezaarpegia.com](http://cervezaarpegia.com)

+54 9 11 6100-7292

@cervezaarpegia

Elaboración Artesanal.

Industria Argentina

Cont. Neto 473 ml.