Danisa Ferro Santamaría
Universidad Católica del Uruguay
Facultad de Ciencias Empresariales
Taller de Comunicaciones Integradas de Marketing
Tutora: Adriana Bonomo

TRABAJO FINAL DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN

Montevideo, febrero de 2020.

El presente documento ha sido elaborado como trabajo final del "Taller Temático Comunicaciones Integradas de Marketing" para la Obtención del Título de Licenciado en Dirección de empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay.

El curso tiene como objetivo que el estudiante desarrolle las siguientes competencias: pensamiento crítico, visión organizacional, innovación, comunicación y efectividad personal. Las mismas son evaluadas en el transcurso del curso, entrega del documento final y presentación oral

El producto final del curso es este documento académico. En el mismo el estudiante, mediante la aplicación de la metodología de plan de comunicación desarrollada en el curso, estudia esta herramienta de gestión y dimensiona el esfuerzo y necesidad de información que implica la elaboración de un plan de comunicaciones integradas de marketing.

En caso que la empresa analizada considere su aplicación, se recomienda tener en cuenta que no es un trabajo de consultoría por lo que es conveniente realizar una revisión exhaustiva de los objetivos planteados y eventualmente complementar con investigación de mercados, valoración de estrategias y revisión minuciosa de las proyecciones financieras.

Equipo Docente Taller Comunicaciones Integradas Marketing

Montevideo, Febrero 2020

UCU

Índice

Resumen ejecutivo 10

1. Capítulo 1: Empresa 11

1.1 Presentación de la empresa 11

1.1.1 Historia 11

1.1.2 Estructura organizacional 13

1.1.3 Misión 14

1.1.4 Visión 15

1.1.5 Valores 15

1.1.6 Filosofía 15

1.1.7 Productos 16

1.1.8 Puntos de venta 20

1.1.9 Sector 22

1.1.10 Proceso de elaboración 23

1.2 Problema de comunicación 24

2. Capítulo 2: Investigación 25

2.1 Objetivos de la investigación 25

2.2 Metodología de la investigación 25

2.3 Fuentes de información 27

2.4 Recopilación de información 27

2.4.1 Entrevista en profundidad 27

2.4.2 Encuesta 28

2.5 Análisis de la encuesta 31

3. Capítulo 3: Análisis de la situación 51

3.1 Conclusiones sobre la empresa 51

3.2 Principales características del mercado 51

3.2.1 Necesidades del mercado 51

3.2.2 Perfil del consumidor 52

3.2.3 Tendencia del mercado 53

3.2.4 Fuerzas del microentorno 54

3.2.4.1 Poder de negociación de los compradores 55

3.2.4.2 Rivalidad entre las empresas 55

3.2.4.3 Amenaza de nuevos entrantes 56
3.2.4.4 Poder de negociación de los proveedores 56
3.2.4.5 Amenaza de productos sustitutos 56

3.3 Análisis FODA 57

3.3.1 Fortalezas 57
3.3.2 Oportunidades 58
3.3.3 Debilidades 58
3.3.4 Amenazas 59

3.4 Competencia 61

3.4.1 Mastra 61
3.4.2 Cabesas Bier 62
3.4.3 Birra Bizarra 63
3.4.4 Davok 64
3.4.5 Volcánica 65

3.5 Situación de comunicación 69

3.5.1 Logo 69
3.5.2 Instagram 70
3.5.3 Facebook 74
3.5.4 WhatsApp 76
3.5.5 Apariciones en portales y reseñas 77
3.5.6 Presencia en ferias y eventos 81
3.5.7 Ventas personales 84
3.5.8 Packaging 87
3.5.9 Merchandising 90
3.5.9.1 Stickers y remeras 90
3.5.9.2 Vasos especiales y Growlers 91
3.5.10 Cartelería 92

3.6 Claves para el éxito 94

4. Capítulo 4: Plan de comunicación 95

5. Capítulo 5: Objetivos de marketing y comunicación 96

5.1 Objetivos generales y específicos de marketing 96

5.1.1 Objetivo general 1 96

5.2 Objetivos generales y específicos de comunicación 97

5.2.1 Objetivo general 1 97

5.2.2 Objetivo general 2 97
5.2.3 Objetivo general 3 97

6. Capítulo 6: Público objetivo 98

6.1 Público primario 98

6.2 Público secundario 98

7. Capítulo 7: Estrategias de comunicación 98

7.1 Estrategias de marketing y comunicación 99

7.2 Posicionamiento de marca 100

7.2.1 Posicionamiento offline 100
7.2.2 Posicionamiento online 100

7.3 Desarrollo de Branding corporativo 101

7.3.1 Desarrollo de Branding Awareness 101
7.3.2 Desarrollo de Branding Engagement 102
7.3.3 Desarrollo de Branding Advocacy 102

7.4 Fidelizar al 85% de los clientes de Cosmopolita 102

7.4.1 Clienting estratégico 103
7.4.2 Clienting intratégico 103

8. Capítulo 8: Acciones 104

8.1 Desarrollo de nuevos mercados 104

8.1.1 Ventas Personales 104

8.2 Penetración de mercados 104

8.2.2 Implementación de un CRM 104

8.3 Posicionamiento Offline 105

8.3.2 Ferias 105
8.3.3 Publicidad en vía pública 107

8.4 Posicionamiento Online 112

8.4.2 Crear una página web 112
8.4.3 Crear un e-commerce 117
8.4.4 Mejorar posicionamiento en buscadores 119
8.4.4.1 Posicionamiento SEM 119
8.4.4.2 Posicionamiento SEO 120
8.4.5 Crear cuenta de Twitter 122

8.4.6 Email Marketing 122
8.4.7 Publicidad paga en redes sociales 124

8.5 Desarrollar Branding Awareness 128

8.5.2 Establecimiento de valores 128
8.5.3 Storytelling 128
8.5.4 Generar contenidos relevantes 133
8.5.5 Tarjetas personales de la empresa 133

8.6 Desarrollar Branding Engagement 135

8.6.2 Escuchar y responder a los clientes 135
8.6.3 Incorporar WhatsApp Business 136
8.6.4 Regalos Corporativos 137

8.7 Desarrollar Branding Advocacy 139

8.8 Clienting Estratégico 140

8.8.2 Sorprender con detalles emocionales 140
8.8.3 Pedir Sugerencias y Retrolimentación 140

8.9 Clienting Intratégico 141

8.9.2 Crear un Calendario de Tareas 141
8.9.3 Aumentar el sentimiento de pertenencia de los socios. 141

9. Bibliografía 156

Ilustraciones

Ilustración 1-1.Estructura organizacional 13
Ilustración 1-2. Gonzalo, Jorge y Braulio 13
Ilustración 1-3. Estilos de cerveza 16
Ilustración 1-4. American Golden ALE 17
Ilustración 1-5. Session IPA 17
Ilustración 1-6. American Pale ALE 18
Ilustración 1-7. ESB 18
Ilustración 1-8. Porter 19
Ilustración 1-9. Kegs 20
Ilustración 1-10. Puntos de venta 21
Ilustración 1-11. Proceso de elaboración de cerveza artesanal 24
Ilustración 2-1. Investigación cualitativa y cuantitativa 27
Ilustración 3-1 Cuadro comparativo de Cervecería Cosmopolita y competencia 68
Ilustración 3-2 Sorteo de Instagram 72
Ilustración 3-3. Día Internacional de la cerveza 73
Ilustración 3-4. Navidad 73
Ilustración 3-5 Sorteo de Facebook 76
Ilustración 3-6. Aplicaciones más usadas 77
Ilustración 3-7 Screenshots de funciones de Untappd App 78
Ilustración 3-8. Screenshot de Pinta Daily 80
Ilustración 3-9 Presencia en ferias 83
Ilustración 3-10 Cosmopolita en tu evento 83
Ilustración 3-11 Documento de presentación de la empresa 84
Ilustración 3-12 Etiquetado 89
Ilustración 3-13 Packaging 90
Ilustración 3-14 Merchandising Stickers 91
Ilustración 3-15 Merchandising Remeras 91
Ilustración 3-16 Growlers 92
Ilustración 3-17 Vasos especiales 92
Ilustración 3-18 Cartelerìa 93
Ilustración 3-19 Banners 93
Ilustración 7-1 Matriz de Ansoff 99
Ilustración 8-1. Ubicación Cartelería 109
Ilustración 8-2 Cartelería en vía pública 110
Ilustración 8-3 Corpóreo Iluminado de Acrílicos Uruguayos 111
Ilustración 8-4 Corpóreo Iluminado de Cervecería Cosmopolita 112
Ilustración 8-5 Prototipo de página web de Cervecería Cosmopolita – Inicio 113

Ilustración 8-6 Prototipo de página web de Cervecería Cosmopolita – Productos *115*
Ilustración 8-7 Prototipo de página web de Cervecería Cosmopolita-Reseñas *116*
Ilustración 8-8 Prototipo web responsive de la página de Cervecería Cosmopolita *117*
Ilustración 8-9 Prototipo de e-commerce *118*
Ilustración 8-10 Prototipo de emailing *123*
Ilustración 8-11 Los caminos de la Birra *129*
Ilustración 8-12 Maud Wagner tatuando una sirena a un Bud Spencer pasado de copas *130*
Ilustración 8-13 Houdini encadenando a Hunter Thompson para tirarlo a una piscina con agua. Thompson sigue escribiendo en su libreta lo que pasa *131*
Ilustración 8-14 El violinista del diablo - Niccolo Paganini - Intenta conquistar con una serenata diabolica a Maud Wagner *132*
Ilustración 8-15 Tarjeta personal de la empresa *134*
Ilustración 8-16 Pantalla de QR de presentación *135*
Ilustración 8-17 Prototipo de llaveros *138*
Ilustración 8-18 Reseñas *139*
Ilustración 9-1 Acciones para el desarrollo de nuevos mercados *142*
Ilustración 9-2 Acciones para la penetración de mercados *142*
Ilustración 9-3 Acciones para el posicionamiento Offline *143*
Ilustración 9-4 Acciones para el posicionamiento Online *143*
Ilustración 9-5 Acciones para el clienting estratégico *144*
Ilustración 9-6 Acciones para el clienting intratégico *144*
Ilustración 9-7 Acciones Branding Awareness *144*
Ilustración 9-8 Acciones Branding Engagement *145*
Ilustración 9-9Acciones Branding Advocacy *145*
Ilustración 9-10 Calendario *145*
Ilustración 9-11 Plan de medios *146*
Ilustración 10-1 Presupuesto *146*
Ilustración 12-1 Descripción KEG EURO50L *152*
Ilustración 12-2 Gastos Importación *154*

Tablas

Tabla 1-1 Discriminación de la muestra por sexo y rango de edad *31*
Tabla 2-2 Preferencia de estilos de cerveza artesanal por rango de edad *40*
Tabla 2-3 Medios por los que se conoce a Cervecería Cosmopolita, por rango de edad *41*
Tabla 2-4 Redes sociales utilizadas con mayor frecuencia por rango de edad *42*
Tabla 2-5 Tipo de cerveza consumida preferentemente *43*

Tabla 2-6 Aspectos más valorados de la cerveza artesanal *44*
Tabla 2-7 Conocimiento de Cervecerías según lugar de residencia *46*
Tabla 2-8 Disponibilidad de cerveza artesanal *48*
Tabla 2-9 Atracción del envase y diseño de Cervecería Cosmopolita, por rango de edad *49*
Tabla 2-10 Atracción del envase y diseño de Cervecería Cosmopolita, por sexo *49*
Tabla 3-11 Matriz FODA *60*
Tabla 12 Ferias *106*
Tabla 13 Calendario de tareas *141*

Gráficos

Gráfico 2-10 Tipo de cerveza consumida preferentemente *44*
Gráfico 2-11 Aspectos más valorados de la cerveza artesanal *45*
Gráfico 2-13 Disponibilidad de cerveza artesanal *48*
Gráfico 2-14 Atracción del envase y diseño de Cervecería Cosmopolita, por rango de edad *49*
Gráfico 2-15 Atracción del envase y diseño de Cervecería Cosmopolita, por sexo *50*

Resumen ejecutivo

En el siguiente documento se desarrollará la propuesta de un plan de comunicaciones integradas de marketing para la empresa Cervecería Cosmopolita.

La empresa se dedica a la venta y distribución de cerveza artesanal. Está integrada por dos socios y cuenta con casi tres años en el mercado. A través de la investigación, se conocerá un análisis profundo de la situación de la comunicación de la empresa, identificando los obstáculos y dificultades que la misma presenta. Dando como resultado, las bases para el desarrollo de un plan de comunicación enfocado a superar los problemas que posee la organización, buscando impulsarla y beneficiarla.

Antes de llevar a cabo este plan, se marcaron los objetivos de comprender el comportamiento del consumidor, describir los medios de comunicación por los cuales el producto llega al consumidor y analizar el alcance del producto en el mercado. De igual modo, para analizarlos, se pensaron y desarrollaron algunas estrategias y acciones, utilizando la herramienta KPI para medirlas y controlar los resultados.

Asimismo, es importante destacar que para la obtención de la información que permitió el desarrollo del análisis FODA, las fuerzas del micro entorno, el planeamiento de las acciones, entre otros, se abarcaron distintas fuentes como páginas web, entrevistas a los socios, redes sociales, libros y encuestas al público en general.

1. Capítulo 1: Empresa

A través del presente capítulo se tratarán los temas propios de la empresa seleccionada para el Trabajo Final de Grado, a modo de describirla y sus principales aspectos a considerar, así como también el problema de comunicación a tratar.

1.1 Presentación de la empresa

Cervecería Cosmopolita es una empresa que se dedica a la venta y distribución de cerveza artesanal. Surge en la ciudad de Santa Lucía, departamento de Canelones, a principios del año 2017. Sus actuales socios son Gonzalo y Braulio.

1.1.1 Historia

Fue a partir de la pasión de dos amigos por la cerveza, que en el año 2010 se dio inicio al camino como cerveceros caseros. Braulio Molaguero y Raúl Menza comenzaron a descubrir y estudiar sobre el mundo de la cerveza artesanal, luego de un ciclo de catas al que fueron invitados por su amigo Gabriel Prieto, quien es dueño de (The Shannon Irish Pub) donde se dio lugar a la realización de la misma.

A lo largo del camino tuvieron contacto con el (Club de Cerveceros Caseros del Uruguay), que facilita información, asesoramiento, insumos y les aportó gran conocimiento. Tanto es así que de allí han surgido los buenos cerveceros caseros que han tenido éxito en nuestro país.

Además, como expresó Raúl en entrevista (Menza, 2017), buscó profesionalizarse realizando capacitaciones tanto en Argentina como en Uruguay. A través de cursos de degustación y del contacto con personas con conocimiento en el rubro, así como también hicieron los demás socios, a través de jornadas y cursos de capacitación.

Tiempo más tarde, en el año 2016, Gabriel sugiere a Raúl y Braulio crear una marca propia y comenzar a comercializar la cerveza artesanal. En ese entonces eran 3 los socios de Cervecería Cosmopolita, considerada una cervecería gitana ya que no cuenta con

planta de producción propia, sino que desde el inicio se producía en el garage de sus casas.

Gracias a la relación que mantenían con el BrewMaster[1] de (Cabesas Bier), se generó un acercamiento a la fábrica, la cual cuenta con buen nivel de tecnología y calidad. De allí surge la posibilidad de producir a façon [2]. Como bien en la cerveza artesanal tiene gran participación la innovación, los socios diseñan las recetas a escala chica y una vez establecidas se comienzan a producir en fábrica, a partir de los dos mil litros.

Por lo que en abril del año 2017 se lanzó la producción de Cerveza Cosmopolita. Año en el que obtuvieron reconocimiento con el primer lugar y medalla de oro en el estilo Houdini Session IPA, así como la copa *"Best of the show",* posicionándose como la mejor cerveza del Uruguay en la (Copa Uruguaya de Cervezas - UY Beer). Al año siguiente obtuvieron medalla de plata con el mismo estilo en la Tercera Edición de la Copa Uruguaya de Cervezas. Y en setiembre del 2019 obtuvieron nuevamente reconocimiento, con la medalla de plata por su estilo Slap Porter**.**

Si bien la empresa se consolidó integrada por sus tres socios iniciales, Gabriel Prieto se desvinculó de la misma, dando paso a Gonzalo Morales quien es el actual socio junto a Braulio Molaguero, ya que en el año 2018 también se desvinculó Raúl.
Hoy en día Cosmopolita comercializa 5 tipos de cerveza artesanal, inspirados en los personajes del mundo.

---

[1] BrewMaster o Maestro Cervecero: "*es un cervecero responsable de la producción de cerveza en una cervecería."* (Educalingo, 2019)

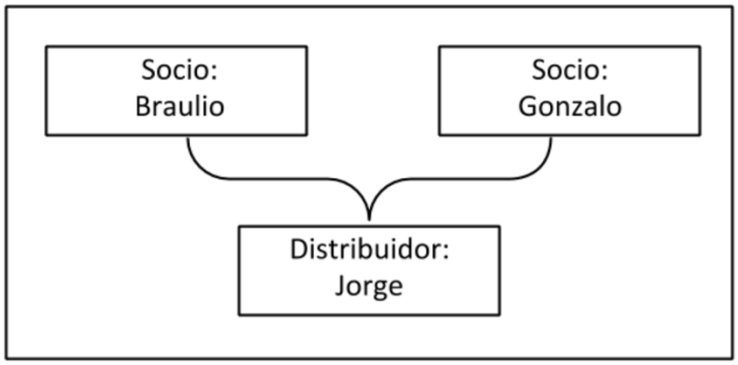
[2] Façón: *"Término utilizado en el ámbito industrial para señalar la manufactura de un producto por mandato de un tercero, dueño de una marca, en el cual este puede proveer de las materias primas e insumos que son necesarias para la misma. Ej. El aceite comestible con la marca de un hipermercado es producido por una empresa aceitera dueña de una refinería."* (FI UBA, 2005)

1.1.2 Estructura organizacional

Actualmente Cervecería Cosmopolita se encuentra integrada por sus dos socios: Braulio Molaguero y Gonzalo Morales. Además, con la reciente incorporación del primer empleado de la empresa, se conforma también por un distribuidor. Quien hace unos 10 meses brinda apoyo a las actividades de distribución, depósito y eventos, en jornadas Full Time.

En lo que refiere a las actividades que realizan los socios, Braulio se encuentra dedicado a las tareas de cobranzas en jornadas Part Time, ya que cuenta con otro trabajo además de la empresa. Por otra parte, Gonzalo se encuentra dedicado Full Time a las tareas más vinculadas a la distribución.

Ilustración 1-1.Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia en base a información brindada por la empresa.

Ilustración 1-2. Gonzalo, Jorge y Braulio

Fuente: (Cervecería Cosmopolita, 2019)

También cuentan con servicios tercerizados como son:

- Fábrica de Cabesas Bier: que realiza la producción de cerveza a través de las propias recetas de los socios.
- Agencia de publicidad: que se encarga de los diseños, promociones y manejo de redes sociales (Instagram y Facebook).
- Frigorífico Modelo: en donde la empresa alquila espacios de frío, ya que no cuentan con espacio propio y es necesario para los barriles porque no son pasteurizados.
- Centro Comercial e Industrial de Santa Lucía: que les brinda asesoramiento y control contable.

1.1.3 Misión

"Somos una cerveza creada por personas para personas. Por eso, pensamos nuestras cervezas para que las disfruten todos; no importa cuáles sean sus gustos o su procedencia. Podemos decir que tenemos: una cerveza para todo el mundo." (Cervecería Cosmopolita, 2019)

> *La creación de una misión sólida inicia con las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los consumidores? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? (…) Una declaración de misión es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio.* (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 39)

Teniendo en cuenta el fundamento teórico para una correcta declaración de misión, se puede concluir que la misma es acertada. Ya que, por medio de ésta se busca generar un acercamiento del negocio en sí mismo, el cual es: crear una cerveza artesanal, es decir, hecha por personas. Siendo esta creada para sus clientes, satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos sin importar los gustos o la procedencia.

Va más allá de las satisfacciones individuales y se piensa en el disfrute a través de los productos que han sido pensados y creados para todos los clientes.

1.1.4 Visión

"Nuestra aspiración es brindar un producto de excelencia. Ser una cerveza premiada y reconocida por el medio pero que también pueda ser apreciada por el consumidor final. Vamos a levantar la bandera de la cerveza artesanal como un producto de excelencia pero no como un producto de nicho." (Cervecería Cosmopolita, 2019)

1.1.5 Valores

La empresa no cuenta con valores específicamente definidos. A partir de información obtenida de la empresa (Cervecería Cosmopolita) y en base al conocimiento sobre la misión y visión, es que se plantean los siguientes:

- Compromiso: "para con los socios, con la creación del producto y con el cliente".
- Calidad: "apuntando siempre al máximo que pueda ofrecerse".
- Exclusividad: "cada estilo de cerveza y lo reflejado a través de estas es único".
- Cuidado: "cuidamos el proceso de producción las materias primas y la presentación del producto de manera minuciosa".
- Naturalidad: "creamos un producto 100% natural; sin conservantes, saborizantes, anti oxidantes y agregados".
- Excelencia: "vamos a levantar la bandera de la cerveza artesanal como un producto de excelencia, pero no como un nicho de mercado".
- Pasión: "por lo que hacemos, meticulosamente y con mucho cuidado".
- Exploración constante: "buscamos sorprender y ofrecer diferentes experiencias a través de la búsqueda de nuevos sabores".

1.1.6 Filosofía

"Una cerveza para todo el mundo: es la idea de la marca y la nuestra también, hacer cervezas agradables a todos los paladares". (Morales, 2019)

1.1.7 Productos

Actualmente la empresa cuenta con 5 estilos de línea, que han sido creados a través de las recetas diseñadas por sus propios socios y mediante la inspiración de personajes del mundo.

Dichos estilos se comercializan tanto en barriles de 30 y 50 litros, como en botellas de vidrio de 500 ml.

Los estilos con los que cuenta actualmente Cervecería Cosmopolita, refieren a:

- Cerveza rubia: Session IPA y American Golden ALE.
- Cerveza extra oscura: Porter y ESB.
- Cerveza extra: American Pale ALE.

Ilustración 1-3. Estilos de cerveza

Fuente: (Cervecería Cosmopolita, 2019)

Ilustración 1-4. American Golden ALE

"American Golden Ale es una cerveza de cuerpo ligero y de color dorado, brillante y cristalina con espuma blanca y bajo amargar, ideal para quienes se inician en el mundo artesanal.
El lúpulo utilizado (Simcoe) aporta características únicas a maracuyá, pino, terroso y cítrico que en balance con las maltas base y caramelo la hacen una cerveza extremadamente refrescante y fácil de beber."

Fuente: (Cervecería Cosmopolita, 2019)

Ilustración 1-5. Session IPA

"Cerveza de gran tomabilidad con un marcado amargor, notas cítricas y frutos tropicales. Cuerpo medio bajo de color dorado y espuma blanca, con gran balance entre maltas y lúpulos. A pesar de su bajo tenor alcohólico es una cerveza ideal para los amantes del lúpulo y las IPAS[3].
Una cerveza de gran entrada al paladar, muy refrescante, sabrosa y aromática con un final seco que nos invita a beber una más".

Fuente: (Cervecería Cosmopolita, 2019)

[3] IPAS: *"IPA es un acrónimo que corresponde a India Pale Ale, un estilo que se caracteriza principalmente por la abundante presencia de lúpulo, lo que se traduce en un aroma muy intenso, matices de sabor particulares y mayor grado de amargor."* (Golden Promise Brewing, 2018)

Ilustración 1-6. American Pale ALE

"Cerveza de alta tomabilidad de color dorado cristalino, brillante, con espuma blanca, compacta y de buena retención. Con aromas florales, a frutos tropicales, frutos cítricos, más levemente notas resinosas y pino.
Su retrogusto es limpio y debido al blanco mineral su final es seco. De amargor moderado. Su blend de lúpulos es muy refinado, limpio y sin astringencia."

Fuente: (Cervecería Cosmopolita, 2019)

Ilustración 1-7. ESB

"Cerveza Ale inglesa con un seleccionado blend de maltas que brindan un complejo sabor a caramelo tostado, bizcocho, toffe y frutos secos. De color rojo cobrizo brillante, cuerpo medio y suave espuma blanca.
Los lúpulos Challenger, Fantasy & East Kent Golding son los responsables de aportar un amargor medio, floral, terroso y resinoso característico de este estilo."

Fuente: (Cervecería Cosmopolita, 2019)

Ilustración 1-8. Porter

"Cerveza Ale inglesa de color negro, cuerpo ligero a medio de 4.8 de alcohol con sabor a maltas negras, tostadas y chocolate donde se destacan las notas y sabores a chocolate amargo, torrados y café.
El lúpulo utilizado (Fuggle) es el responsable del amargor medio/bajo, aporyando además suaves notas florales y a madera."

Fuente: (Cervecería Cosmopolita, 2019)

A diferencia del envase de vidrio, Cervecería Cosmopolita cuenta también con la opción de *"Kegs"*, término que hace referencia al denominado popularmente como barril.
Esta forma de comercialización es utilizada con los bares, pubs, restaurantes, entre otros, que venden la cerveza a través de choperas. Las opciones con las que cuenta la empresa son de 30 y 50 litros, en todos sus estilos de cerveza.

Ilustración 1-9. Kegs

Fuente: (Cervecería Cosmopolita, 2019)

Además de los 5 estilos protagónicos de cerveza que comercializa Cosmopolita, cuentan con otros productos como son los Growlers, vasos y copas idóneos para cada estilo de cerveza, remeras y otro tipo de merchandising como stickers. Así como también, el servicio de alquiler para eventos que incluye: mobiliario con chopera, personal y todos los estilos de cerveza.

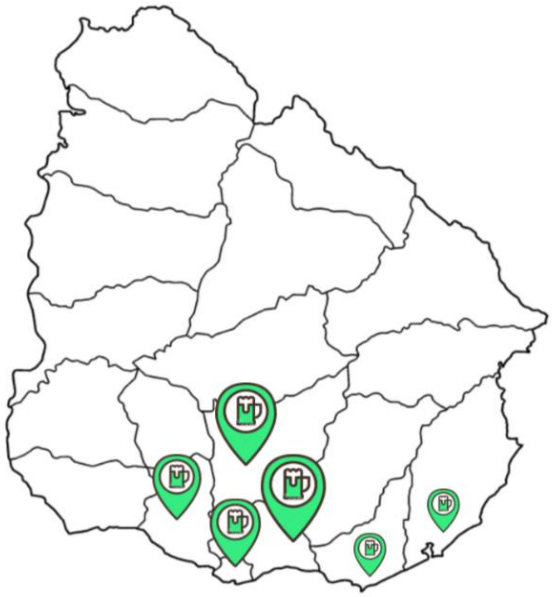
1.1.8 Puntos de venta

Los actuales puntos de venta de Cervecería Cosmopolita pueden ser clasificados en base a 10 localizaciones, centrándose en los departamentos de Canelones, Montevideo, Florida y San José principalmente.

.

Ilustración 1-10. Puntos de venta

CANELONES	MONTEVIDEO	SAN JOSÉ	FLORIDA
Rebel bar	La temeraria rock&food	Esso Capurro	Pizzería don gabino
Fuck burgers	Hey Chopp	Distribuidora 33	Super 5 esquinas
La cocina de Juan	The end craft beer	Vinería Canelón chico	Super el chueco
Tijuana 13	Beer truck OPB	Garage cervecero	¨La nueva esmeralda¨
El pelado - maxikiosco	Pepe Botella	Autoservice la peatonal	Old Monkeys
Pizzería lo de pablo	W under bar	Café del Teatro	Pollería y pico
Mercadito de mamá	Mu burgers	**LIBERTAD**	Sabores de casa
Autoservice bing bang	Puerto Palermo	Nairobi	
El remanso - 24 hs	Tomato	Cervecería Craft	
Autoservice	Genoveva		
Kiosko Marilyn	Gallagher's		
Autoservice Clavijo	Ciudadela bar		
Autoservice la ochava	The Shannon		
Autoservice el trébol	Dagda store		
Autoservice lo de Tin	Cervecería Ramón		
Esso	Sumeria Craft Brewery		
Axion	Brauer Bier		
SANTA LUCÍA	Centro Cervecero		
Esso	Umari cocina		
Miche	Atahualpa insumos		
La madrugada	iberpark		
SAN JACINTO	Eureka minimarket		
La cabaña			
LAS TOSCAS			
Sureña			
EL PINAR			
Jardin cervecero Pinar			
Bier house			



Fuente: elaboración propia en base a información brindada por la empresa

Durante el período de noviembre - diciembre se realizó una búsqueda de posibles nuevos clientes en las zonas del este, en la cual se visitaron unos 80 locales comerciales de los cuales compraron cerveza Cosmopolita entre 15 y 20 comercios.

1.1.9 Sector

En lo que respecta al mercado uruguayo de cerveza artesanal, podría ubicarse su surgimiento hace poco más de una década. Según (El País, 2017), este comenzó con la comercialización de la primera cerveza artesanal elaborada en Uruguay a fines del año 2007, impulsada por el ingeniero industrial Wilfredo Camacho, propietario de Mastra.

En el año 2017 se prevía un crecimiento anual del 30%, el cual se ha visualizado tanto por los volúmenes de producción como en las ventas. Asimismo, la capacidad de producción de las fábricas de cerveza artesanal como Cabesas Bier también han ido aumentando, como también los lugares donde se venden dichas bebidas.

De la mano del crecimiento de los lugares donde se realiza la venta de cerveza artesanal, también han crecido aquellos cuyo fin es vender exclusivamente este producto. Quien tuvo el puntapié inicial en dicha tendencia fue (Montevideo Brew House), en noviembre de 2013. Otro destacado es (Montevideo Beer Company), donde se comercializan varios tipos de cervezas artesanales uruguayas. Este último es característico por sus mesas amplias compartidas y su jardín cervecero al estilo europeo, con un clima agradable, joven, para distraerse y extenderse conociendo gente nueva.

También hay pubs y bares que ofrecen más tipos de cervezas, como las importadas y las industriales. Asociándose a ello además la gastronomía gourmet, lo natural, artesanal y más casero.

Tal como opinó a (El País) el propietario de Mastra:

"A nivel de los jóvenes, el consumo de la cerveza tradicional ha bajado. Las nuevas generaciones vienen eligiendo productos de otras características, buscan las cosas más naturales, productos que sean realizados en Uruguay, en definitiva productos más artesanales. Es una situación similar a lo que está sucediendo en la gastronomía: las personas comienzan a buscar alimentos más naturales, gourmet y caseros."

"En la actualidad, las microcervecerías han adoptado una estrategia de mercadotecnia diferente a la de compañías de cerveza industrial, ofreciendo productos que compiten según su calidad y diversidad, en lugar de precios bajos y publicidad." (Deloitte, 2017)

1.1.10 Proceso de elaboración

El principal factor de creación de la cerveza artesanal se basa en sus ingredientes; elaborándose a partir de cuatro elementos básicos:

1- Agua
2- Cebada
3- Lúpulo
4- Levadura

Por dicha razón se diferencia fuertemente de la cerveza industrial, ya que la misma requiere de mayores cantidades de materias primas, utilizando además químicos y conservantes no naturales.

El proceso de elaboración de la cerveza industrial consta de etapas automatizadas, es decir, que es más robotizado y no requiere tanto del trabajo manual de las personas. Se puede considerar a la Cervecería Industrial como una empresa que realiza los productos para aumentar las ventas y bajar los costos. A diferencia de la Cervecería Artesanal que se basa en brindar un producto exclusivo y altamente disfrutable, buscando un posicionamiento que no requiere de un precio bajo para aumentar las ventas, sino que lo más relevante de las cervecerías artesanales es la calidad de los productos.

También se puede realizar una diferenciación entre los cerveceros caseros y las microcervecerías artesanales. Contando en el primer caso con equipos rudimentarios mediante los cuales se pueden elaborar las recetas diseñadas en pequeñas cantidades de producción. Por lo general, en estos casos el cervecero casero las produce para disfrutarlas él mismo. Mientras que las microcervecerías, cuentan con un equipo más sofisticado pero no llegando al nivel de las cervecerías industriales, por lo que es necesario realizar muchas etapas del proceso de forma manual. El cervecero busca un

perfil personal que lo identifique más allá de la marca, posicionándose mediante el difrute que el producto puede generar y la exclusividad del mismo. (Matilda, 2004)

Los pasos en el proceso de elaboración de cerveza artesanal pueden representarse de la siguiente manera:

Ilustración 1-11. Proceso de elaboración de cerveza artesanal

Fuente: (Tres Jotas Beer Club, 2018)

1.2 Problema de comunicación

Tal como expresa Malhotra (2008) es fundamental identificar y definir el problema de investigación al cual se está enfrentando la empresa, para poder diseñar y conducir la investigación de manera adecuada.

A partir de las consultas realizadas a los socios, se puede concluir que el principal problema de comunicación de la empresa se encuentra ligado a la falta de reconocimiento de la marca en el mercado. Debido a que es una empresa de poca trayectoria.

De dicha manera, los socios manifiestan el deseo de expandir sus productos llegando al mayor público posible. Manteniendo una diferenciación en cuanto a sus competidores y posicionándose en la mente de su público objetivo.

2. Capítulo 2: Investigación

"La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing." (Malhotra, 2008, pág. 7)

El siguiente capítulo tiene como fin abordar los problemas de comunicación, a través de métodos de investigación que brinden respuestas a estos. Para ello se detallarán a continuación las bases teóricas a seguir para poder cumplir con los objetivos de la investigación planteados.

2.1 Objetivos de la investigación

Con el fin de llevar a cabo un proceso de investigación obteniendo datos que respondan a los problemas de comunicación de la empresa, es que se plantean determinados objetivos como son:

1) Comprender el comportamiento del consumidor.
2) Descubrir los medios de comunicación por los cuales el producto llega al consumidor.
3) Analizar el alcance del producto en el mercado.

2.2 Metodología de la investigación

Sampieri define la investigación como:

"un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema." (Sampieri, 2014, pág. 4)

Para realizar este trabajo, se dará inicio al mismo a través de una serie de procedimientos como lo son las investigaciones de tipo:

Exploratoria: por lo que se examinará el posicionamiento de la empresa en el mercado. A grandes términos, dicho estudio es empleado cuando se trata de temas que no han sido estudiados con profundidad anteriormente. (Sampieri, 2014).
Y cuya definición es el "*tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigado."* (Malhotra, 2008, pág. 79)

Descriptiva: por lo que se especificarán e identificarán ciertas características del tema en estudio, describiendo las tendencias del público. Y cuya definición es, el "*Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado."* (Malhotra, 2008, pág. 82),

Las anteriores clasificaciones refieren a los objetivos de estudio y el nivel de profundidad. También se emplean distintos enfoques para la investigación, que constan de ciertas características referidas al tipo de información obtenida. Estos son:

Enfoque cuantitativo: "*Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías."* (Sampieri, 2014, pág. 4)

Enfoque cualitativo: *"Utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación."* (Sampieri, 2014, pág. 7)

Además, según (Mc Daniel, Jr. & Gates , 2016, pág. 93), se puede clasificar a la investigación cualitativa como tipo exploratorio, y a la investigación cuantitativa como descriptiva o casual. Siendo en el primer caso una investigación con preguntas de enfoque y un tamaño de muestra pequeño, mientras en la investigación cuantitativa las preguntas son de enfoque limitado y el tamaño de la muestra es grande.

A modo de síntesis, se pueden observar las diferencias entre ambos tipos a partir de la siguiente ilustración.

Ilustración 2-1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Investigación cualitativa y cuantitativa

	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA
Objetivo	Lograr un entendimiento cualitativo de las razones y motivaciones subyacentes	Cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés
Muestra	Número pequeño de casos no representativos	Número grande de casos representativos
Recolección de datos	No estructurada	Estructurada
Análisis de datos	No estadístico	Estadístico
Resultado	Establecer una comprensión inicial	Recomendar un curso de acción final

Fuente: (Malhotra, 2008, pág. 144)

2.3 Fuentes de información

Para lograr los objetivos de la investigación y poder procesar la información de una manera adecuada, es necesario el acceso a todas las fuentes de información disponibles.

Existe una clara distinción para clasificar a la información que se origina de dos maneras. Identificándolos como (Mc Daniel, Jr. & Gates , 2016) en:

- Datos primarios: que han sido obtenidos y recopilados por el investigador en relación al problema que el mismo se encuentra tratando.
- Datos secundarios: que ya han sido recopilados previamente.

2.4 Recopilación de información

Como fin para el estudio de la investigación y objetivos planteados, se aplicaron dos técnicas de investigación. Una técnica de investigación cualitativa mediante una entrevista. Y una técnica cuantitativa a través de la aplicación de una encuesta.

2.4.1 Entrevista en profundidad

Las entrevistas en profundidad se definen como "*Entrevistas uno a uno que sondean y suscitan respuestas detalladas a preguntas, a menudo usando técnicas no directivas para descubrir motivaciones ocultas (…) La dirección de una entrevista a profundidad es guiada por las respuestas del entrevistado. Mientras se desenvuelve la entrevista, el entrevistador sondea completamente cada respuesta y usa las contestaciones como base del cuestionamiento posterior.*" (Mc Daniel, Jr. & Gates , 2016, pág. 106)

"Entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema." (Malhotra, 2008, pág. 158)

La entrevista fue realizada el día 2 de setiembre de 2019, a uno de los socios de Cervecería Cosmopolita, Gonzalo Morales. Si bien, tuvo una duración aproximada de una hora, se realizaron consultas posteriores para poder actualizar la información brindada.

El inicio de esta tuvo un disparador inicial y un formato no estructurado. Primero se realizó la pregunta "¿Cómo surgió Cervecería Cosmopolita?", dando lugar a otras preguntas que seguían la dirección de la entrevista en general, pero que también se veían determinadas por la respuesta inicial del entrevistado. De forma tal de obtener más detalles.

"Mientras que el entrevistador intenta seguir un esquema general, la manera de formular las preguntas y el orden en que se plantean se ven influidos por las respuestas del sujeto. La indagación es sumamente importante para obtener respuestas con significado y descubrir temas ocultos." (Malhotra, 2008, pág. 159)

2.4.2 Encuesta

La técnica de investigación basada en una encuesta es la técnica de recolección de datos con mayor popularidad y se define como un *"Cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes (…) Un cuestionario típico está compuesto principalmente de preguntas de alternativa fija, las cuales requieren que el encuestado elija entre un conjunto predeterminado de respuestas."* (Malhotra, 2008, pág. 183).

Se realizó por medio de la plataforma de Google Forms, clasificándose como una encuesta de tipo electrónico a través de Internet. El tiempo de publicación corresponde al período del 2 de octubre y el 20 diciembre, aproximadamente. Si bien se obtuvo una

muestra de 203 personas, no puede considerarse como representativa de una población.

Este método utilizado brinda información de gran utilidad para generar ideas e hipótesis de las cuestiones que se buscan responder, aunque debe realizarse su análisis teniendo en cuenta que no implicaría una resolución completamente acertada de los asuntos tratados.

La elección para aplicar la encuesta bajo dicho método, refiere a ciertas ventajas del muestreo en Internet, que tal como expresa (Mc Daniel, Jr. & Gates , 2016, pág. 326) son las siguientes:

- Los encuestados pueden completar el formulario en el momento más conveniente para ellos.
- La recolección de datos es gratuita a través de la plataforma de Google Forms.
- Los datos son administrados bajo control de software.
- El cuestionario puede ser completado en poco tiempo.

Además, se trata de una muestra por conveniencia, ya que se buscó llegar a los encuestadores de una manera fácil, invitándolos a responder el cuestionario a través de un link. Teniendo en cuenta que se trata de una bebida alcohólica, se considerará un rango de edad a partir de los 18 años.

A los efectos del trabajo, más allá de que la muestra sea por conveniencia e implique un sesgo, se realizan una serie de supuestos (en base a los datos obtenidos que se detallan a continuación), para calcular el margen de error.

En primer lugar se identifica la cantidad de población del país que pertenece al rango etario en cuestión. Para ello se toma como referencia:

"Un estudio poblacional realizado por la Junta Nacional de Drogas y el Observatorio Uruguayo de Drogas en Uruguay dio importantes datos sobre el consumo de alcohol en nuestro país. Las personas incluidas en la encuesta tenían entre 15 y 65 años y residían

en hogares particulares de localidades urbanas de 10.000 o más habitantes. En total, se encuestaron a 4.720 personas entre setiembre y diciembre.
(…) Un 77 % admitió haber tomado en los últimos doce meses." (Montevideo Portal, 2019)

Según el (Instituto Nacional de Estadística del Uruguay, 2019) la población de los grupos de edades de 15 a 64 años, al 30 de junio del 2018, es de 2.301.418 personas.

Según (El Observador, 2018) el promedio de venta mensual de cerveza artesanal según una estimación realizada por la Cámara de Cervecerías Artesanales del Uruguay (Cámara de Cervecerías Artesanales del Uruguay), es de 180.000 litros.

El consumo de cerveza en el año 2018 alcanzó un nuevo récord de 108 millones de litros en el mercado uruguayo. (El Observador, 2019)

1) Primer supuesto:

   La población uruguaya entre los 15 y los 64 años es: 2.301.418

   El 77% ha consumido alcohol en los últimos doce meses.

Entonces:

- 1.772.092 de personas, entre los 15 y 64 años, consumen alcohol en Uruguay.

2) Segundo supuesto:

   El consumo de cerveza en el 2018 fue de 108 millones de litros.

   El promedio de ventas anual de cerveza artesanal es de 180.000 x 12 = 2.160.000 litros.

- La cerveza artesanal representa el 2% del consumo total de cerveza en el mercado uruguayo.

Entonces:

- Si el 2% se destinó a la población que consume alcohol: 35.442 personas consumen cerveza artesanal en Uruguay.

Una vez establecido el universo o población, a través de los supuestos realizados, se procede a calcular el margen de error.

"Con una muestra de 203 personas para una población de 35442, se obtiene un margen de error máximo del 6,9%". (Grupo Radar)

2.5 Análisis de la encuesta

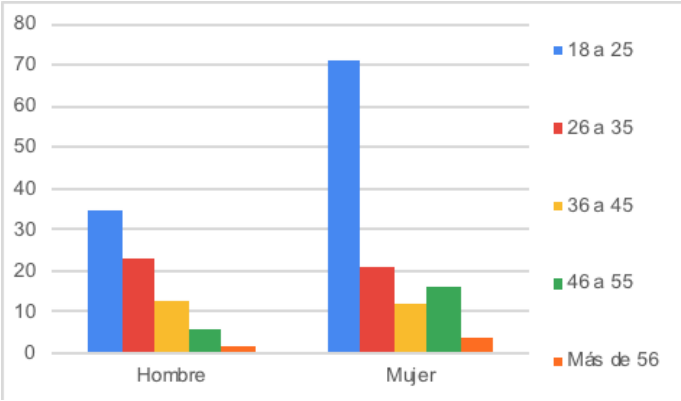
Para analizar los resultados que pueden desprenderse del cuestionario en el que han participado 203 personas, es importante destacar ciertos datos de forma individual. Dentro de estos, el muestreo en relación a la edad, el sexo de los encuestados y su lugar de residencia.

Tabla 1-1 Discriminación de la muestra por sexo y rango de edad

SEXO / EDAD	18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	Más de 56	Total general
Hombre	35	23	13	6	2	79
Mujer	71	21	12	16	4	124
Total general	**106**	**44**	**25**	**22**	**6**	**203**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-1 Discriminación de la muestra por sexo y rango de edad



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Se observa que la mayoría de las respuestas obtenidas han sido de mujeres entre 18 y 25 años, seguido de hombres de las mismas edades.

El rango etario con menor participación corresponde al de más de 56 años, tanto de hombres como mujeres.

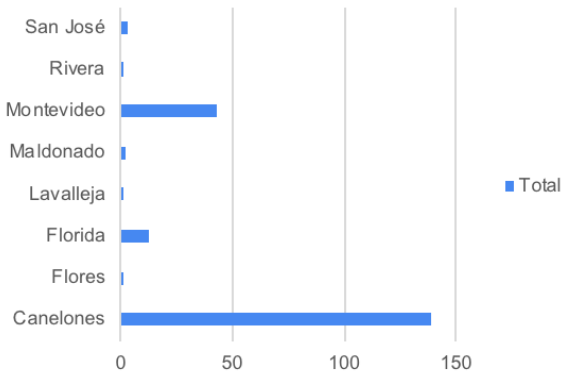
Es importante realizar este análisis en un principio, ya que los resultados obtenidos para la formulación de hipótesis e ideas estarán basados en estos.

Tabla 2-2 Discriminación de la muestra por departamento de residencia

RESIDENCIA	TOTAL
Canelones	139
Flores	1
Florida	13
Lavalleja	1
Maldonado	2
Montevideo	43
Rivera	1
San José	3
Total general	**203**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-2 Discriminación de la muestra por departamento de residencia



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Si bien el cuestionario buscaba abarcar los 19 departamentos del país, esto no fue posible. Los resultados obtenidos se concentraron principalmente en el departamento de Canelones seguido por Montevideo, y una leve participación de los departamentos de Florida, San José, Maldonado, Flores, Lavalleja y Rivera.

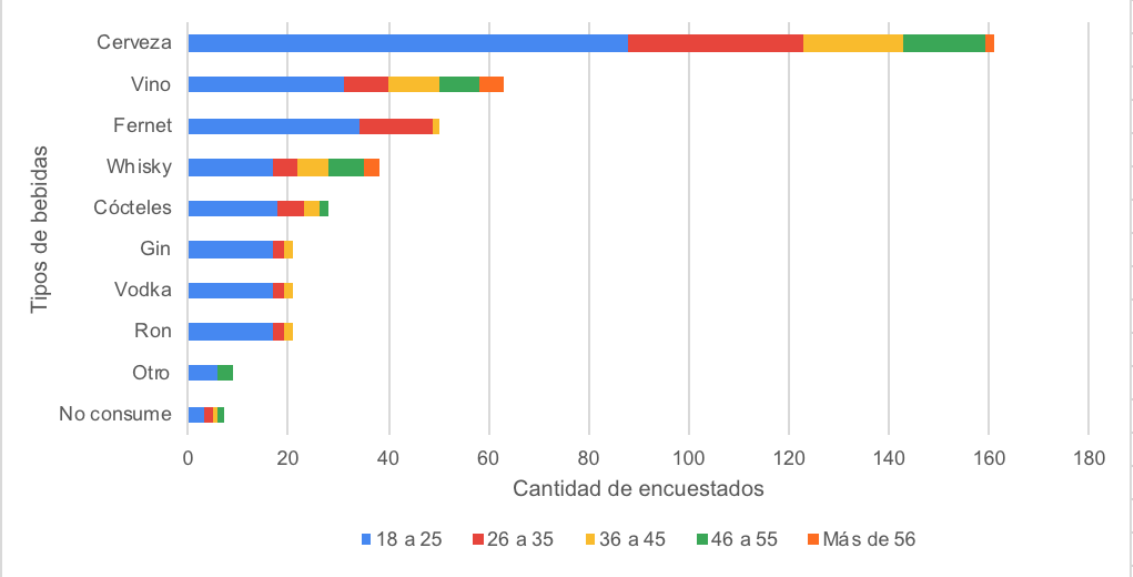
- A continuación se cruzará la información dos variables como son:
  - Consumo según tipo de bebida
  - Rango de edad

Tabla 2-3 Preferencia de consumo de bebidas alcohólicas por rango de edad

Rango de edad	Cerveza	Vino	Fernet	Whisky	Cócteles	Ron	Vodka	Gin	Otro	No consume
18 a 25	88	31	34	17	18	17	17	17	6	3
26 a 35	35	9	15	5	5	2	2	2	0	2
36 a 45	20	10	1	6	3	2	2	2	0	1
46 a 55	16	8	0	7	2	0	0	0	3	1
Más de 56	2	5	0	3	0	0	0	0	0	0
Total	**161**	**63**	**50**	**38**	**28**	**21**	**21**	**21**	**9**	**7**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-3 Preferencia de consumo de bebidas alcohólicas por rango de edad



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Ante la pregunta sobre qué tipo/s de bebida/s consume preferentemente, teniendo la posibilidad de seleccionar más de una opción, se pudo concluir la notable preferencia por la cerveza. De la cual 161 personas la eligieron, representando el 79% del total de los encuestados (203), seguida del Vino (31%), Fernet (25%) y Whisky (19%).

En el caso que nos interesa profundizar es en los rangos etarios que prefieren el consumo de cerveza. De dicha manera se puede observar que de los 161 encuestados que optan por la cerveza:

- 55% corresponde al rango de 18 a 25 años
- 22% corresponde al rango de 26 a 35 años
- 12% corresponde al rango de 36 a 45 años
- 10% corresponde al rango de 46 a 55 años
- 1% corresponde al rango de más de 56 años

- Si bien estos porcentajes representan las elecciones en términos generales, se procede al análisis más específico en cuanto al total de encuestados por rango etario.

Tabla 2-4 Preferencia de consumo de cerveza por rango de edad

Rango de edad	Preferencia por la Cerveza	Total de encuestados por rango de edad	%
18 a 25	88	106	83
26 a 35	35	44	80
36 a 45	20	25	80
46 a 55	16	22	73
Más de 56	2	6	33
Total	**161**	**203**	**%**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Se concluye que en el rango etario de 18 a 25, la preferencia de cerveza es de un 83% del total de los encuestado del mismo. Mientras que los rangos de 26 a 35 y 36 a 45, representan una preferencia del 80% del total de los encuestados. Dentro del rango de 46 a 55, se observa una preferencia algo menor a las anteriores, representando un 73%. Por último, el rango de más de 56 años representa el porcentaje mínimo, siendo este de 33%.

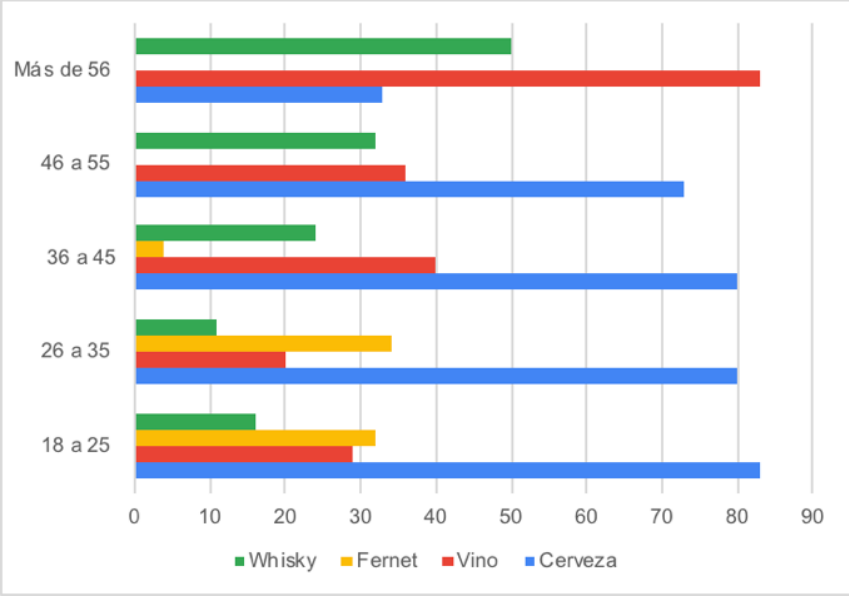
- Debido a las observaciones anteriores, se procede a analizar las elecciones de los rangos etarios en lo que respecta a los tipos de bebidas que le siguen en preferencia a la cerveza, como son: el vino, el fernet y el whisky. Para así tener una comparación más específica de los gustos del consumidor.

Tabla 2-5 Preferencia de consumo de cerveza, vino, fernet y whisky, por rango de edad

Rango de edad	Vino	Total de encuestados por rango de edad	%	Fernet	Total de encuestados por rango de edad	%	Whisky	Total de encuestados por rango de edad	%
18 a 25	31	106	29	34	106	32	17	106	16
26 a 35	9	44	20	15	44	34	5	44	11
36 a 45	10	25	40	1	25	4	6	25	24
46 a 55	8	22	36	0	22	0	7	22	32
Más de 56	5	6	83	0	6	0	3	6	50
Total	**63**	**203**	**%**	**50**	**203**	**%**	**38**	**203**	**%**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-4 Preferencia de consumo de cerveza, vino, fernet y whisky, por rango de edad



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Comparando las preferencias de cada rango se puede observar que el tipo de bebida con mayor aceptación luego de la cerveza, en los rangos de 18 a 25 y 26 a 35, son el fernet y el vino respectivamente. El whisky se presenta como el tipo de bebida con algo más de aceptación a partir del rango de 36 a 45, superando al fernet que ya no tiene aceptación en los rangos de 45 a 55 y de más de 56.

Es importante diferenciar a estos dos últimos rangos etarios, ya que la preferencia por la cerveza va disminuyendo, tanto es así que en el rango de más de 56 años la bebida con mayor preferencia es el vino, seguido del whisky y por último la cerveza.

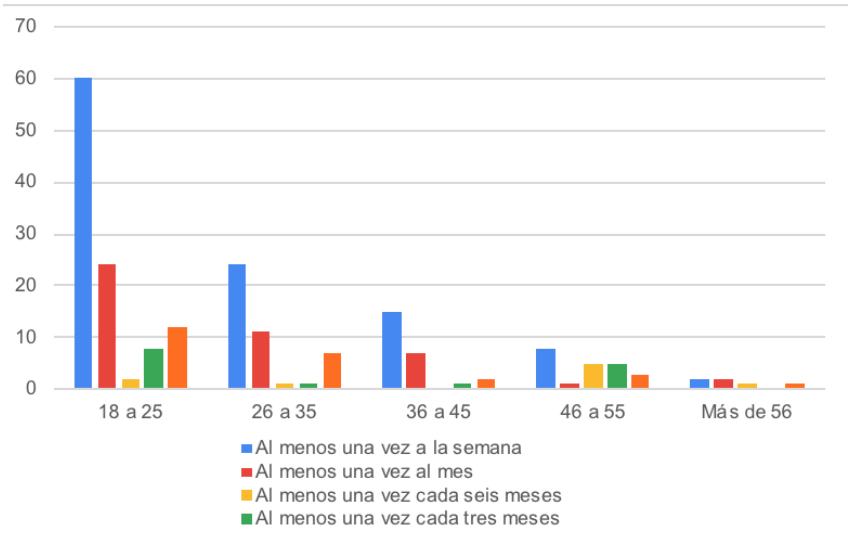
- Dada la mayor elección por la cerveza, se procede al análisis de la frecuencia del consumo de la misma, por rango de edad.

Tabla 2-6 Frecuencia de consumo de cerveza por rango de edad

Con qué frecuencia consume cerveza?	18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	Más de 56	Total general
Al menos una vez a la semana	60	24	15	8	2	109
Al menos una vez al mes	24	11	7	1	2	45
Al menos una vez cada seis meses	2	1	0	5	1	9
Al menos una vez cada tres meses	8	1	1	5	0	15
No consume	12	7	2	3	1	25
Total general	**106**	**44**	**25**	**22**	**6**	**203**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-5 Frecuencia de consumo de cerveza por rango de edad



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

La frecuencia de consumo de cerveza en todos los rangos etarios, se presenta en mayor cantidad en la opción “Al menos una vez a la semana”, seguido de “Al menos una vez al

mes". Por lo tanto se concluye que la frecuencia de consumo es alta, tratándose de un producto que puede ser considerado relativamente de alta rotación de ventas.

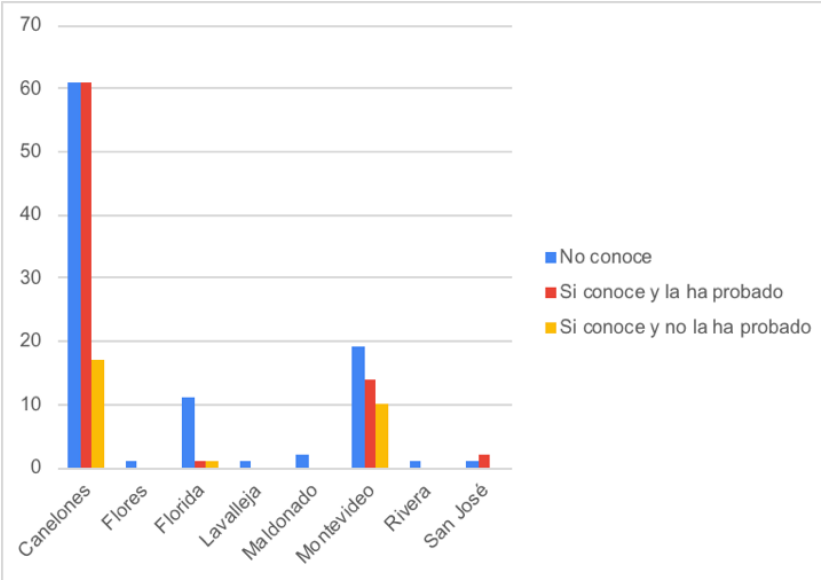
- Más específicamente, en lo que refiere a la empresa en cuestión, se analizan los datos obtenidos sobre el conocimiento de la misma a través de la pregunta: "¿Conoce la cerveza artesanal de Cervecería Cosmopolita?"

Tabla 2-7 Conocimiento de Cervecería Cosmopolita por departamento de residencia

	No conoce	Si conoce y la ha probado	Si conoce y no la ha probado	Total general
Canelones	61	61	17	139
Flores	1	0	0	1
Florida	11	1	1	13
Lavalleja	1	0	0	1
Maldonado	2	0	0	2
Montevideo	19	14	10	43
Rivera	1	0	0	1
San José	1	2	0	3
Total general	**97**	**78**	**28**	**203**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-6 Conocimiento de Cervecería Cosmopolita por departamento de residencia



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Comenzando con el análisis del conocimiento de Cosmopolita por departamento del país, se observa que de los 8 departamentos consultados, solo en 4 de ellos tienen

conocimiento acerca de la misma. Se debe destacar la poca cantidad de encuestados de ciertos departamentos como Flores, Lavalleja, Maldonado, San José y Rivera.

Además, en Canelones y Montevideo, si bien son menos los que no la conocen, no se debe perder de vista que no ha tenido un gran alcance ya que no todos los que la conocen la han probado.

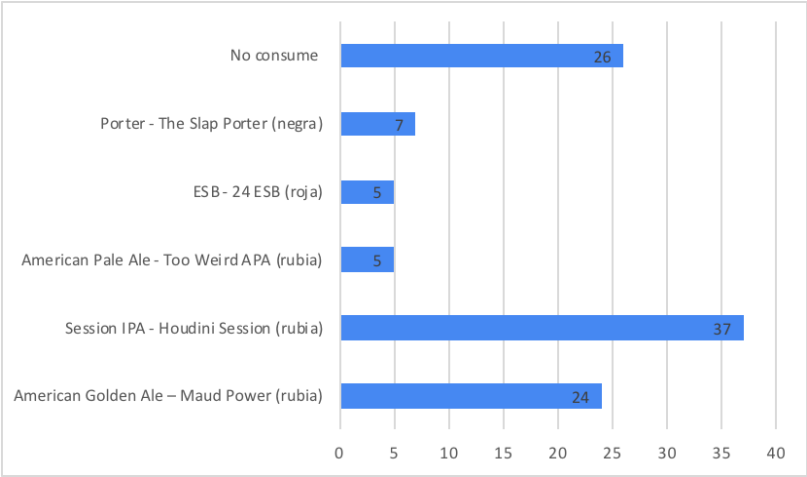
- Teniendo en cuenta que Cervecería Cosmopolita ofrece 5 estilos diferentes de cerveza artesanal, se procede a observar el grado de aceptación de cada uno de ellos.

Tabla 2-8 Preferencia de estilos de Cervecería Cosmopolita

Estilos	**Total general**
American Golden Ale – Maud Power (rubia)	24
Session IPA - Houdini Session (rubia)	37
American Pale Ale - Too Weird APA (rubia)	5
ESB - 24 ESB (roja)	5
Porter - The Slap Porter (negra)	7
No consume	26
Total de respuestas	**104**

Fuente: elaboración propia en base a respuesta opcional de la encuesta.

Gráfico 2-7 Preferencia de estilos de Cervecería Cosmopolita



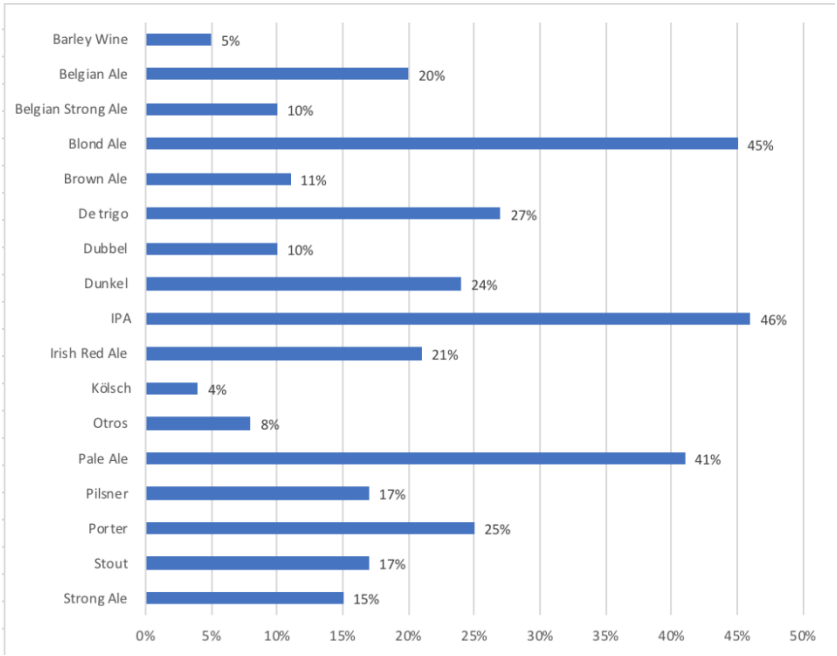
Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Las elecciones más destacadas de los estilos de Cervecería Cosmopolita son Session IPA y American Golden Ale, respectivamente.

Según (Montevideo Portal, 2019),

Son varias las hipótesis que podrían explicar por qué a los uruguayos nos gustan las cervezas IPA. Una de ellas tiene que ver con la costumbre de tomar mate amargo, que nos acerca a ese sabor. De hecho, un reciente estudio realizado en Facultad de Química por los investigadores Cecilia Schinca, Karina Medina y Gastón Ares, sobre la "percepción del consumidor uruguayo de cerveza artesanal", corrobora el gusto uruguayo por las lupuladas: la IPA (46%), la Blond Ale (45%) y las Pale Ale (English Pale Ale - EPA, y American Pale Ale - APA) con 41% fueron las tres más mencionadas como preferidas por los participantes del estudio. (…) Con el fin de conocer la percepción del consumidor uruguayo en cuanto a la cerveza artesanal, los investigadores Cecilia Schinca, Karina Medina y Gastón Ares, de la Facultad de Química (Udelar) realizaron una pormenorizada investigación que entre otras herramientas se valió de una encuesta online en la que participaron 611 consumidores de cerveza (52% mujeres, edades comprendidas entre 18 y 60 años). Estos fueron los resultados:

Gráfico 2-8 Percepción del consumidor uruguayo de cerveza artesanal



Fuente: elaboración propia en base a (Montevideo Portal, 2019)

Tal como se puede apreciar a través de la percepción del consumidor uruguayo de cerveza artesanal, la más elegida es la IPA, seguida de la Blond Ale o American Golden Ale.

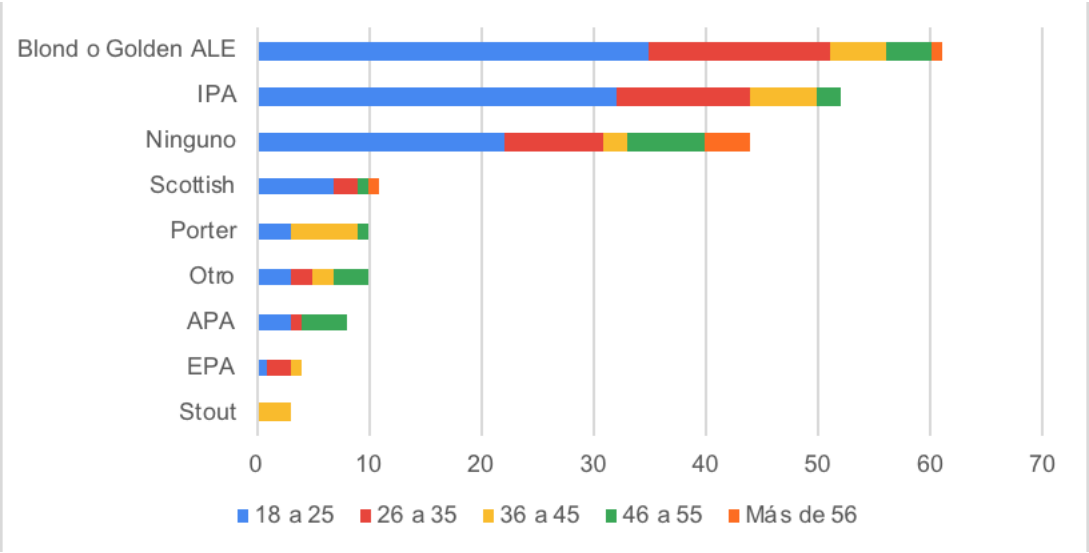
Esto da la pauta de que los estilos ofrecidos por Cervecería Cosmopolita se adecúan a los gustos de los consumidores. Más específicamente, al paladar uruguayo. Siendo la Houdini Session IPA el producto estrella, que en 2017 fue reconocida como la mejor cerveza uruguaya en la (Copa Uruguaya de Cervezas - UY Beer, 2020).

Tabla 2-2 Preferencia de estilos de cerveza artesanal por rango de edad

Rango de edad	Blond o Golden ALE	EPA	IPA	Ninguno	Otro	Porter	Scottish	Stout	APA	Total general
18 a 25	35	1	32	22	3	3	7	0	3	**106**
26 a 35	16	2	12	9	2	0	2	0	1	**44**
36 a 45	5	1	6	2	2	6	0	3	0	**25**
46 a 55	4	0	2	7	3	1	1	0	4	**22**
Más de 56	1	0	0	4	0	0	1	0	0	**6**
Total general	**61**	**4**	**52**	**44**	**10**	**10**	**11**	**3**	**8**	**203**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-7 Preferencia de estilos de cerveza artesanal por rango de edad



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Los tipos de cerveza artesanal preferidos por los encuestados siguen siendo la Blond o Golden ALE y la IPA, sin tener tanta relevancia el rango etario.

Si bien en el caso anteriormente analizado, la IPA se posiciona como la primera elección, la variación con la Blond Ale no es significativa. Por lo que esto explica que al tomar una muestra con sesgo, la preferencia puede verse algo alterada.

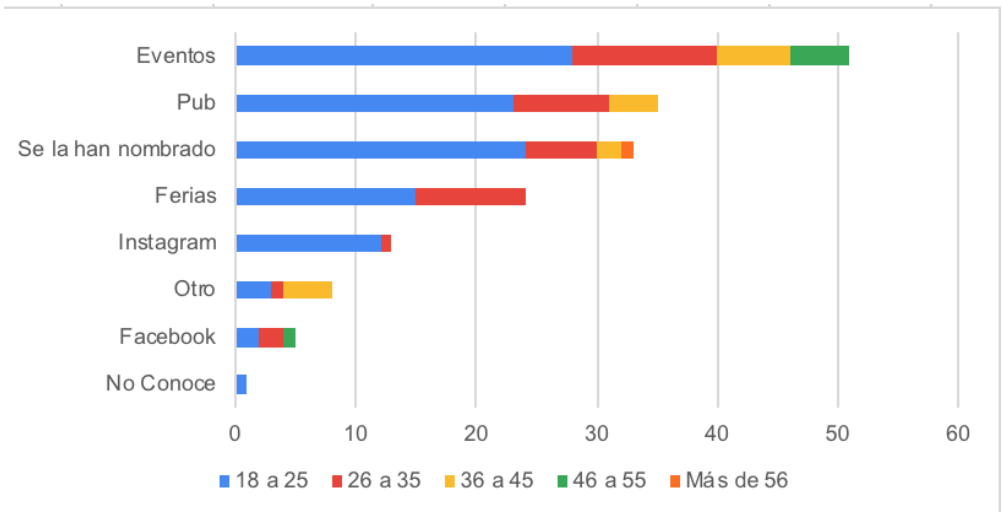
- El siguiente cruce de información se encuentra basado en los rangos de edad, ante la pregunta "¿Cómo conoció a Cervecería Cosmopolita?", siendo la opción de respuesta opcional.

Tabla 2-3 Medios por los que se conoce a Cervecería Cosmopolita, por rango de edad

Rango de edad	Facebook	Instagram	Eventos	Ferias	Pub	Se la han nombrado	Otro	No Conoce	Total general
18 a 25	2	12	28	15	23	24	3	1	108
26 a 35	2	1	12	9	8	6	1	0	39
36 a 45	0	0	6	0	4	2	4	0	16
46 a 55	1	0	5	0	0	0	0	0	6
Más de 56	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Total	**5**	**13**	**51**	**24**	**35**	**33**	**8**	**1**	**170**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-8 Medios por los que se conoce a Cervecería Cosmopolita, por rango de edad



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

De esta manera se observa que la forma en la que más puede llegar a conocerse Cervecería Cosmopolita es por su presencia en eventos. Seguido de su presencia en pubs, porque la han nombrado, por la participación en ferias, por medio de instagram y por último, Facebook.

Es importante destacar el alcance que ha tenido la presencia en eventos en lo que refiere a un amplio rango de edad, abarcando a los primeros 4 rangos (de 18 años a 55 años). Por otra parte, el último rango etario (más de 56) ha conocido a Cosmopolita a través del "boca a boca".

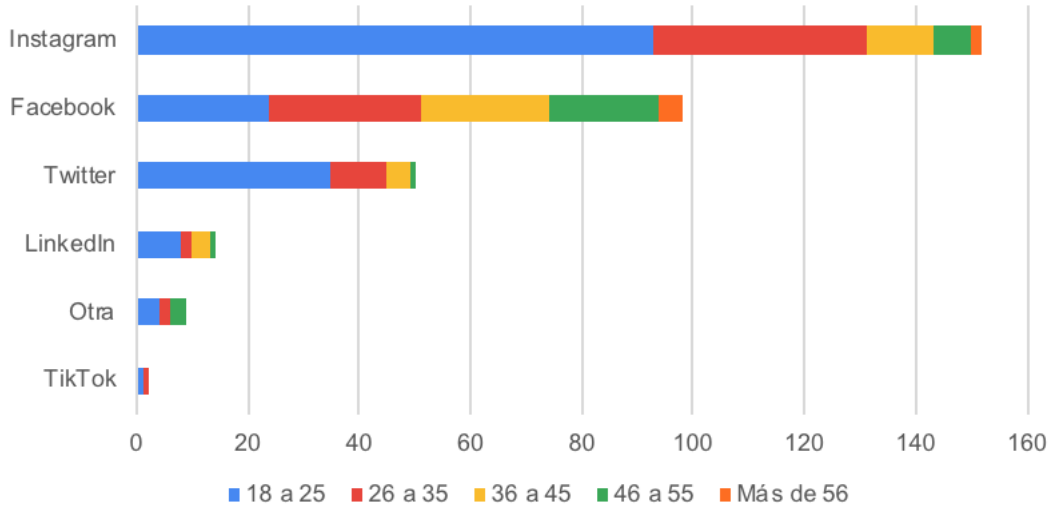
- Según la pregunta: "¿Cuál/es red/es social/es utiliza con más frecuencia?" de múltiple respuesta y "Rango de edad".

Tabla 2-4 Redes sociales utilizadas con mayor frecuencia por rango de edad

Rango de edad	Facebook	Instagram	LinkedIn	Twitter	TikTok	Otra
18 a 25	24	93	8	35	1	4
26 a 35	27	38	2	10	1	2
36 a 45	23	12	3	4	0	0
46 a 55	20	7	1	1	0	3
Más de 56	4	2	0	0	0	0
Total	**98**	**152**	**14**	**50**	**2**	**9**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-9 Redes sociales utilizadas con mayor frecuencia por rango de edad



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

En cuanto a las redes sociales más utilizadas, si bien Cervecería Cosmopolita tiene cuentas de Instagram y Facebook, es importante saber en cuales debería estar presente y a qué público puede llegar a través de las mismas.

Facebook es la red social mediante la cual se puede llegar a un rango más amplio de edades, mientras que en Instagram se concentra la mayor cantidad de encuestados entre los 18 a los 35 años.

Los datos que se reflejan en esta sección pueden relacionarse con el (El Perfil del Internauta Uruguayo, 2018) donde se indica que *"Instagram sigue creciendo aceleradamente, se afirma como la segunda red más usada, y comienza a decrecer el uso de Facebook, especialmente entre los más jóvenes."*

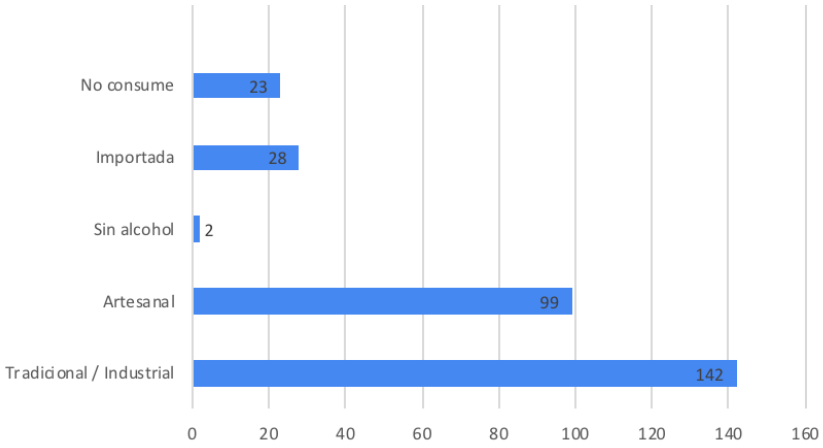
- La siguiente pregunta analizada refiere a los tipos de cerveza que se consumen preferentemente, y es de múltiple respuesta.

Tabla 2-5 Tipo de cerveza consumida preferentemente

Tipos	Total
Tradicional / Industrial	142
Artesanal	99
Sin alcohol	2
Importada	28
No consume	23
Total general	**294**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-10 Tipo de cerveza consumida preferentemente



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Si bien la cerveza industrial es la más consumida, no se debe pasar por alto la gran participación que ha obtenido la cerveza artesanal, prefiriéndose un 70% correspondiente al total del consumo de la cerveza tradicional – industrial.

"En Uruguay eclosionó el fenómeno "craft" entre 2016 y 2017, y la multiplicación de cervecerías artesanales hizo que más fabricantes artesanales entren al mercado ampliando la oferta, siguiendo una tendencia mundial. Si bien no se tienen datos específicos de la cerveza artesanal, el mercado de la cerveza en Uruguay llegó al récord histórico de 108 millones de litros producidos en el 2018 y según datos estimativos, el consumo de la cerveza artesanal creció un 24% en 2019." (Montevideo Portal, 2020)

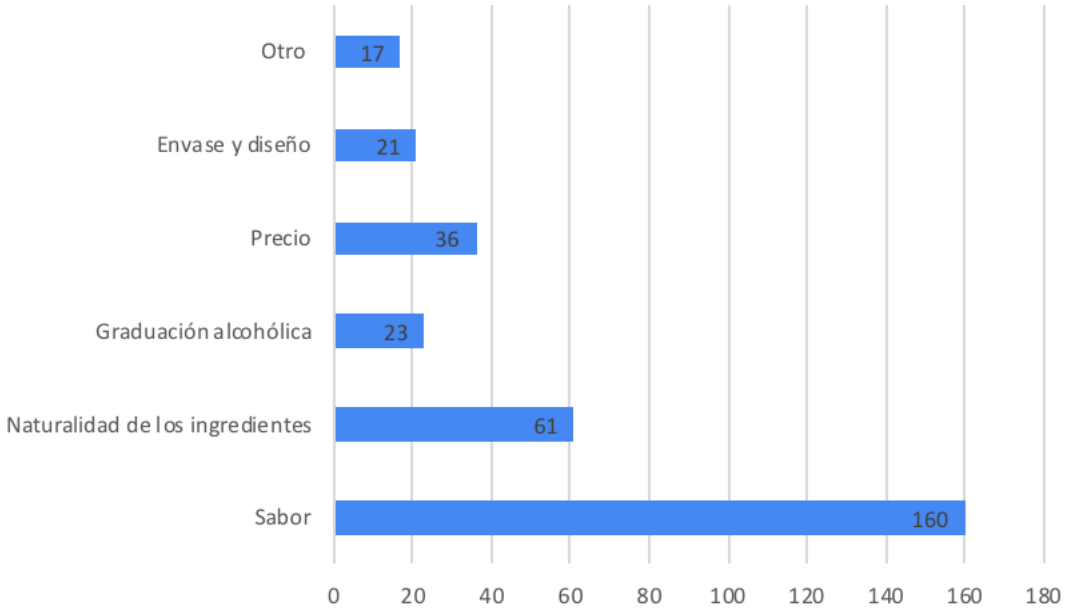
- La pregunta "¿Qué aspectos valora más de la cerveza artesanal?" fue planteada en la encuesta como de múltiple respuesta.

Tabla 2-6 Aspectos más valorados de la cerveza artesanal

Aspectos	Total general
Sabor	160
Naturalidad de los ingredientes	61
Graduación alcohólica	23
Precio	36
Envase y diseño	21
Otro	14
Total general	**315**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-11 Aspectos más valorados de la cerveza artesanal



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

A la hora de evaluar los aspectos de la cerveza artesanal el principal es el sabor, seguido de la naturalidad de los ingredientes. Esto es un factor fundamental para la elaboración artesanal y el craft que se busca transmitir a través del producto.

"*El craft como filosofía:*
El mundo de las specialty beers involucran un imaginario de lo elaborado meticulosamente y con mucho cuidado.
El craft de todo lo que hacemos tiene que reflejar este mundo de lo elaborado con cuidado y mucha pasión." (Cervecería Cosmopolita, 2019)

Si bien el precio es uno de los aspectos que sigue en tercer lugar, la pauta es que el consumidor estaría dispuesto a pagar un poco más por un producto exclusivo y con otros aspectos que se valoran más. Además, la graduación alcohólica y el envase y diseño son los menos considerados a la hora de elegir el producto.

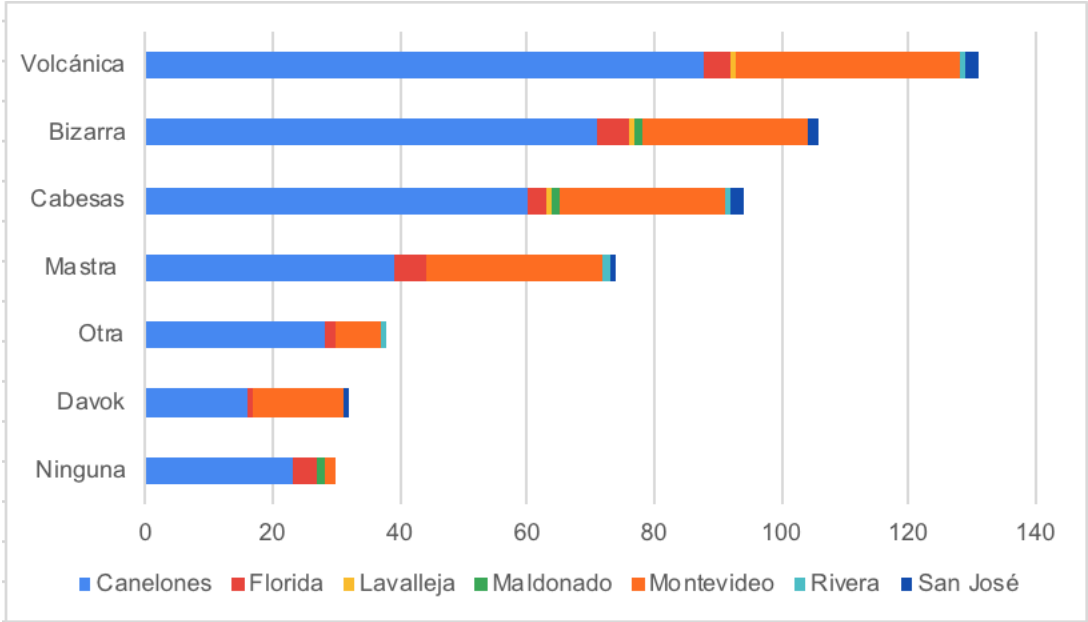
- Con el fin de tener conocimiento acerca del posicionamiento de la competencia, se realizó la pregunta "¿Cuál/es cervecería/s artesanal/es conoce?" de múltiple respuesta. Por lo que resulta relevante el cruzamiento de la información según el lugar de residencia de los encuestados.

Tabla 2-7 Conocimiento de Cervecerías según lugar de residencia

Vive en	Bizarra	Davok	Mastra	Volcánica	Cabesas Bier	Otra	Ninguna	Total general
Canelones	71	16	39	88	60	28	23	**325**
Florida	5	1	5	4	3	2	4	**24**
Lavalleja	1	0	0	1	1	0	0	**3**
Maldonado	1	0	0	0	1	0	1	**3**
Montevideo	26	14	28	35	26	7	2	**138**
Rivera	0	0	1	1	1	1	0	**4**
San José	2	1	1	2	2	0	0	**8**
TOTAL	**106**	**32**	**74**	**131**	**94**	**38**	**30**	**505**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-12 Conocimiento de Cervecerías según lugar de residencia



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Realizando un análisis más referido a la competencia, se puede observar que el conocimiento de las distintas cervecerías artesanales mencionadas, se concentra en Montevideo y Canelones. En primer lugar, se debe tener en cuenta que el público encuestado en su mayoría reside en Canelones, y además, si bien Volcánica es la más conocida, esto puede verse debido a que su fábrica se encuentra instalada en dicho departamento.

En el caso de Montevideo, se observa que el conocimiento de las cervecerías es muy amplio, ya que de los 43 encuestados que allí residen sólo 2 no tienen conocimiento sobre ninguna de las cervecerías consultadas. Esto indica que el 95% de los montevideanos encuestados tienen conocimiento acerca de la competencia, refiriendo a esta sección del cuestionario aplicado. Por lo que es relevante contar con un buen posicionamiento en dicho mercado.

Estos datos pueden verse reflejados en la realidad, ya que la mayoría de las cervecerías artesanales tienen presencia en el departamento. Más específicamente, como afirman en (La revolución silenciosa de los amantes de la cerveza), *"Como todo en Uruguay, el mercado de la cerveza artesanal está centralizado en Montevideo", explica Rodrigo Ríos, uno de los socios fundadores de Cabesas Bier. "No en fabricantes, porque hay brotes muy buenos en San José, Colonia, Maldonado, ahora Paysandú, en distintos lugares; pero el cliente está sumamente centralizado en la capital".*

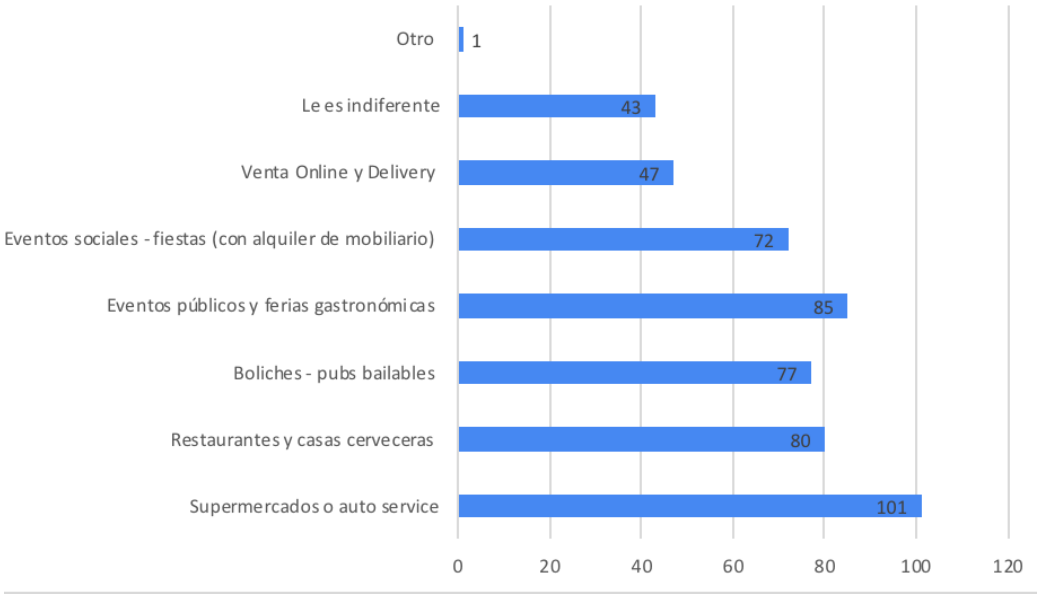
- Por otra parte, se consultó a los encuestados dónde les gustaría poder encontrar cerveza artesanal, con opción de múltiple respuesta.

Tabla 2-8 Disponibilidad de cerveza artesanal

Dónde le gustaría encontrar cerveza artesanal	Total general
Supermercados o auto service	101
Restaurantes y casas cerveceras	80
Boliches - pubs bailables	77
Eventos públicos y ferias gastronómicas	85
Eventos sociales - fiestas (con alquiler de mobiliario)	72
Venta Online y Delivery	47
Otro	1
Le es indiferente	43
Total general	**506**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-13 Disponibilidad de cerveza artesanal



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

A través de la presente se puede inferir que el público desea encontrar disponible la cerveza artesanal principalmente en supermercados y auto service. No obstante, no

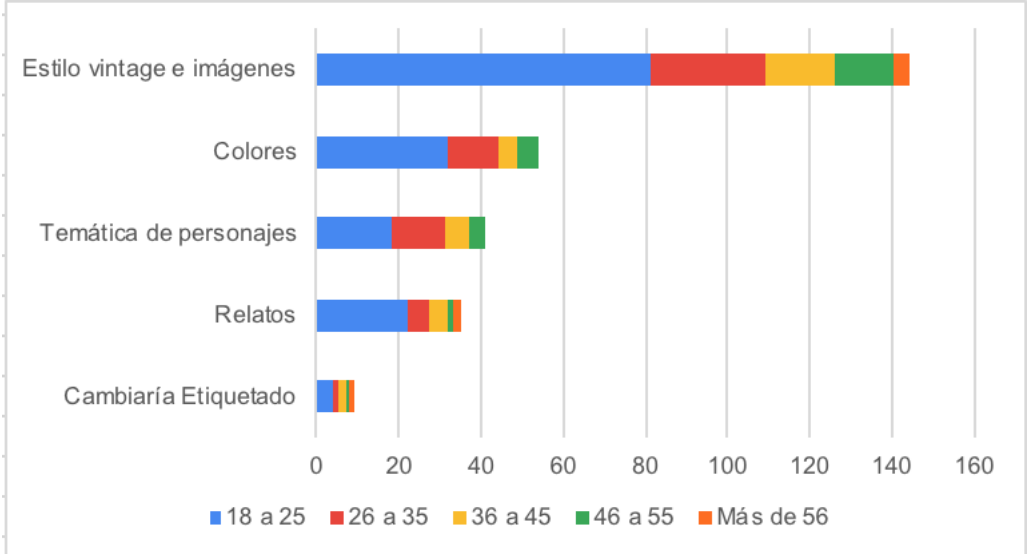
deja de ser importante la presencia en eventos públicos y ferias gastronómicas, restaurantes y casas cerveceras.

Tabla 2-9 Atracción del envase y diseño de Cervecería Cosmopolita, por rango de edad

Rango de edad	Cambiaría Etiquetado	Relatos	Temática de personajes	Colores	Estilo vintage e imágenes	Total general
18 a 25	4	22	18	32	81	**157**
26 a 35	1	5	13	12	28	**59**
36 a 45	2	5	6	5	17	**35**
46 a 55	1	1	4	5	14	**25**
Más de 56	1	2	0	0	4	**7**
Total general	**9**	**35**	**41**	**54**	**144**	**283**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-14 Atracción del envase y diseño de Cervecería Cosmopolita, por rango de edad



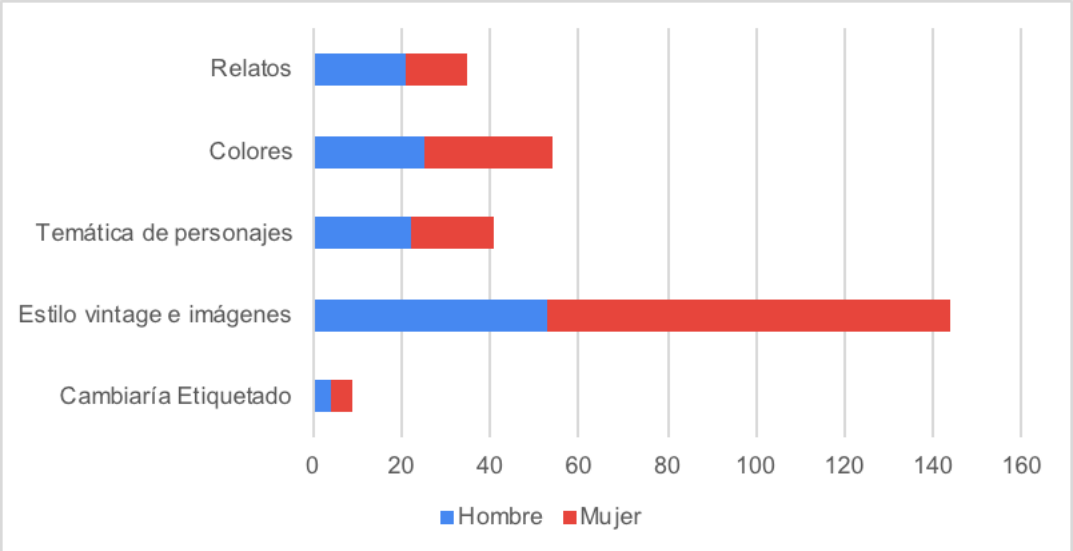
Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Tabla 2-10 Atracción del envase y diseño de Cervecería Cosmopolita, por sexo

Sexo	Cambiaría Etiquetado	Estilo vintage e imágenes	Temática de personajes	Colores	Relatos	Total general
Hombre	4	53	22	25	21	125
Mujer	5	91	19	29	14	158
Total general	**9**	**144**	**41**	**54**	**35**	**283**

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Gráfico 2-15 Atracción del envase y diseño de Cervecería Cosmopolita, por sexo



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Se deduce que el público se encuestra conforme con el envase y diseño de Cervecería Cosmopolita, ya que es muy bajo el porcentaje que "cambiaría totalmente el etiquetado". El elemento que más atrae es el "estilo vintage y las imágenes", con una gran diferencia con respecto a los colores, posicionados como segunda atracción, seguido por la temática de personajes y los relatos.

Si bien se realizó un cruzamiento de la información referida a los rangos de edad y el sexo, ello no implicó diferencias relevantes a considerar sobre las elecciones de los encuestados. Sino que el comportamiento de los mismos respecto al envase y diseño de Cervecería Cosmopolita, no cuenta con relación directa acerca de la edad y/o del sexo. Aun teniendo en cuenta que se trata de una pregunta con múltiple respuesta.

3. Capítulo 3: Análisis de la situación

3.1 Conclusiones sobre la empresa

Cervecería Cosmopolita es una empresa relativamente nueva, cuenta con gran potencial para ser posicionada en la mente del consumidor y diferenciarse de la competencia. Además, teniendo como base lo anteriormente mencionado, los productos de la empresa cuentan con reconocimientos obtenidos: medalla de oro y plata en la (Copa Uruguaya de Cervezas - UY Beer, 2020) en estilo IPA, y medalla de plata en estilo Porter.

Si bien, a diferencia de las grandes plantas de producción de cerveza, la misma figura y actúa únicamente como distribuidora y no como fábrica, Cervecería Cosmopolita cuenta con sus propias recetas. Estas son diseñadas por ambos socios, siendo la gestión interna muy importante para la creación de los productos.

Así como su locación es en departamento de Canelones, la empresa cuenta con una distribución concentrada en dicho departamento y alrededores (Montevideo, San José y Florida), por lo tanto no se ha logrado suficiente reconocimiento de la marca en las distintas localidades del país.

Al comunicarse con los socios, se pudo inferir de la entrevista que la empresa desea obtener un mayor reconocimiento y alcance del producto.

3.2 Principales características del mercado

3.2.1 Necesidades del mercado

La necesidad del mercado de Cervecería Cosmopolita se ve dada por la demanda de consumir una bebida alcohólica, de buen sabor, hecha con productos 100% naturales y exclusiva.

"Los jóvenes buscan cada vez más lo natural y lo local" (El País , 2017)

3.2.2 Perfil del consumidor

Los consumidores de Cervecería Cosmopolita son tanto personas físicas como jurídicas que buscan consumir una bebida alcohólica exclusiva. Estas últimas refieren tanto a empresas como bares y pubs donde se comercializa el producto en barriles, que llegarán al consumidor final (persona física) servido desde la canilla, en forma de pinta. Además, cuentan con distribución a locales de abastecimiento y autoservice donde venden el producto en botellas de vidrio. En lo que refiere a la persona física, Cosmopolita vende directamente tanto en envase de vidrio de 500ml como chop del barril al vaso (pinta), a los consumidores finales que se encuentran en ferias y eventos.

Tal como se pudo deducir a través de la encuesta aplicada, el público que opta por la cerveza como tipo de bebida alcohólica por preferencia, se encuentra en el rango de los 18 a los 55 años. Si bien al aumentar el rango etario las preferencias por el tipo de bebida alcohólica van variando, la cerveza no deja de ser la opción con mayor amplitud.

Cabe realizar una distinción en lo que refiere a la cerveza industrial y a la cerveza artesanal. A través del estudio acerca de las percepciones del consumidor uruguayo de cerveza artesanal, se indica:

> *"En una primera instancia, señalan, se exploró las asociaciones que generan la cerveza y la cerveza artesanal, pidiéndoles a los participantes que escribieran las primeras palabras que venían a su mente al pensar en "cerveza" y "cerveza artesanal". En la nube de palabras con las respuestas obtenidas para "cerveza", las principales asociaciones se relacionan con el placer y sentimientos positivos (placer, rica, felicidad), características de la cerveza (fría, refrescante, espuma), situaciones de consumo (amigos, verano, sed.).*
>
> *Las asociaciones obtenidas para "cerveza artesanal" son claramente diferentes. En este caso se relacionan con características sensoriales (sabor, cuerpo, fuerte) y la percepción de calidad. Casi no aparecieron referencias a las situaciones de consumo. Según los investigadores, "esto sugiere que el consumo de cerveza artesanal está motivado principalmente por el disfrute de las características del producto y en menor medida por el contexto de consumo".*
>
> *En lo que respecta al lugar de compra de cerveza artesanal, las personas encuestadas indicaron comprarla principalmente en bares y pubs, y con menor frecuencia en supermercados, cervecerías y tiendas especializadas."* (Pinta Daily, 2019):

"Lo mismo son millenials que personas maduras, dispuestos a probar la cantidad de matices, densidades, sabores y aromas que permite múltiples combinaciones e interpretaciones que contribuyen a que los consumidores disfruten de un buen maridaje.

Muchos de ellos están realmente interesados en desarrollar un conocimiento acerca de lo que están probando y no tanto en dejarse llevar por las apariencias y las emociones. Son consumidores que buscan nuevos productos, más elaborados, más nos, algo diferente para el paladar. Para los productores, un consumidor más exigente, ofrece un reto para que se produzca una mejor cerveza." (Deloitte, 2017)

3.2.3 Tendencia del mercado

Según las proyecciones del sector, se ha estimado un crecimiento entre un 15% y 20% de consumidores que anteriormente consumían cerveza de tipo industrial, que han optado por consumir cerveza artesanal. (Diario El Pueblo, 2018)

"Las cervezas artesanales aumentan en el mercado uruguayo y las mujeres consumen más. Hasta hace unos pocos años prácticamente en Uruguay no se hablaba de la cerveza artesanal, ahora no sólo se la prefiere, están los que la fabrican en el garaje de su casa y los que han abierto restaurantes con un cartel destacado que indica que ahí venden cerveza artesanal. Es más cara que las demás, pero se consume." (ECO, 2019)

Nicolás Remedi, uno de los propietarios de Springen Bier, comunicó al Diario El Pueblo que, *"Hoy el púbico está demandando algo diferente. Está cambiando su forma de alimentarse y eso se da no solo en las comidas sino también en las bebidas. Busca algo más natural, orgánico, sin tanto conservante. El público, hoy disfruta de tener algo distinto para probar."* (Diario El Pueblo, 2018)

"Desde que comenzó a comercializarse la primera cerveza artesanal realizada en Uruguay en el año 2007, la tendencia ha ido en aumento. Hoy son cerca de 25 las marcas que se pueden encontrar en bares, pubs e incluso supermercados. Pero se estima que hay más de 40, ya que algunas de ellas aún no han sido registradas. Los lugares donde se venden este tipo de bebidas también han aumentado en todo el país. En 2015 el consumo fue de 500 mil litros. En 2016 fueron cerca de 700 mil. Se prevé que haya un crecimiento del 30% anual.". (El País , 2017)

En cuanto al consumo a nivel mundial de la cerveza artesanal: *"Se encuentran al alza debido a diversos factores, dentro de los que destacan los beneficios para la salud que tiene la cerveza, tales como: la alta cantidad de antioxidantes y el bajo contenido calórico (contrario a lo que se pensaba), entre otros (…) la cerveza representa el 75% de la cuota del mercado global de bebidas alcohólicas, siendo los principales mercados del mundo India, China, Estados Unidos, Brasil, Rusia, Alemania y México. (…) El mercado global de la cerveza fue valorado en 530 mil millones de dólares en 2016 y se espera que alcance los 736 mil millones de dólares en 2021, con un crecimiento anual compuesto del 6.0%, previsto durante el periodo 2016-2021"* (Deloitte, 2017)

"La cultura cervecista está sufriendo una apasionante transformación, más incesante desde hace unos años hasta ahora, y es capaz de atrapar a cualquier aficionado a esta bebida tan común y extendida entre nosotros. Poco a poco se ha ido convirtiendo en pura pasión para los paladares más exigentes y foodies apasionados hasta ser bebida gourmet de moda. (…)

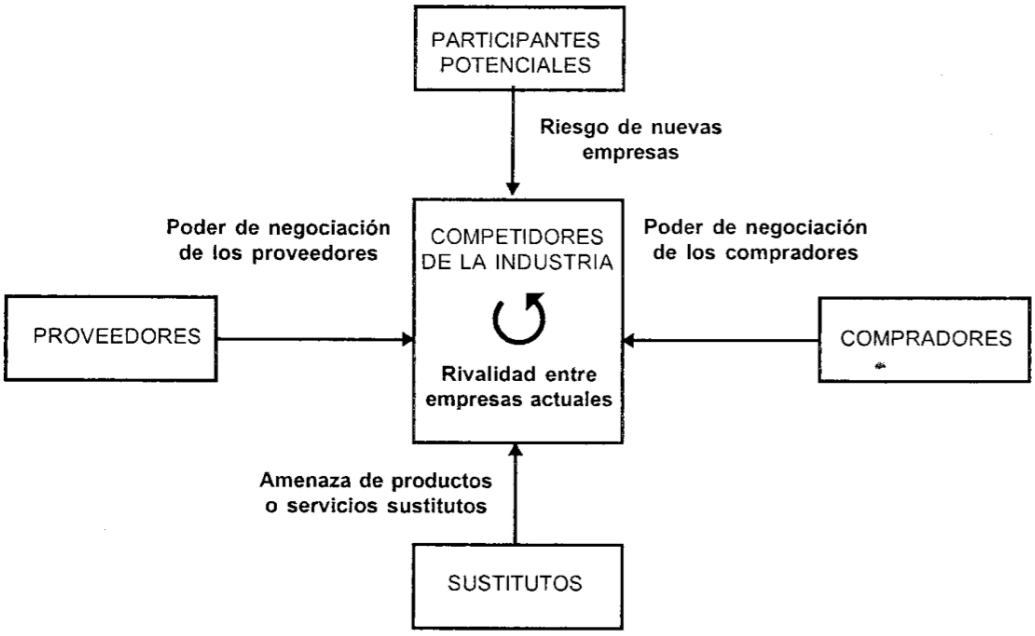
El auge del maridaje con cerveza: Hace unos años parecía impensable ¿quién hablaba de maridaje con cerveza*? Lo cierto es que actualmente está ocurriendo. Ahora se lleva el maridaje con cerveza. Conocer exactamente qué platos o productos conjugan mejor con cada variedad es tendencia."* (Cervecistas, 2019)

3.2.4 Fuerzas del micro entorno

Para comprender la competencia que existe en un mercado es necesario ir más allá de lo bien establecido e identificar el contexto en que se encuentra la empresa. Para ello son consideradas 5 fuerzas que influyen en las estrategias competitivas de las compañías, relacionando a la misma con su ambiente. (Porter, 2008)

Las fuerzas que impulsan la competencia en la industria son:

Ilustración 10. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2008, pág. 20)

3.2.4.1 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación del cliente es alto ya que es éste quién define qué tanto agrado tiene por el producto. Al ser tan exclusivo y artesanal, puede variar mucho según las preferencias del cliente. También puede influir la preferencia del cliente en lo que refiere al precio, ya que al tratarse de una empresa emergente la misma debe guiarse por los estándares que el consumidor valora.

3.2.4.2 Rivalidad entre las empresas

La misma es alta, ya que son muchas las variantes que influyen en la creación de la exclusividad de las recetas del producto. Por lo tanto, hay mucha competencia en el mercado buscando la captación del cliente a través de una fórmula única y preferencial.

Si bien existe una gran variedad de marcas de cerveza artesanal, la mayoría no se encuentran consolidadas como marcas registradas.

3.2.4.3 Amenaza de nuevos entrantes

Las barreras son relativamente altas, ya que se necesita de una propuesta novedosa así como una receta diferenciada para poder destacarse en el mercado de la cerveza artesana. Siendo la habilidad, el conocimiento de la materia y la capacidad de innovación las grandes barreras de entrada.

A su vez, el hecho de producir en grandes cantidades requiere de una gran inversión inicial para montar una planta de producción. En el caso de Cervecería Cosmopolita, la misma cuenta con un contrato con la fábrica Cabesas Bier, la cual produce para 4 marcas distintas. La mayoría de las cervecerías artesanales no producen a grandes escalas, siendo las consideradas “cervecerías gitanas” o “de garage”.

3.2.4.4 Poder de negociación de los proveedores

Al no contar con el capital suficiente para la creación de su propia planta de producción, Cosmopolita depende en gran medida de la fábrica Cabesas Bier para obtener su producto final listo para comercializar. Por lo tanto, posee bajo poder de negociación al tener alta dependencia.

3.2.4.5 Amenaza de productos sustitutos

Los productos que sustituyen a la cerverza artesanal son todas las bebidas alcohólicas, tales como: vino, whisky, champagne, ron, vodka, fernet, cocteles, entre otros. Pero su principal sustituto son las cervezas industriales, ya que son las que más se asimilan al producto y la línea diferencial es menor. Un punto a considerar es que el costo de la cerveza industrial es menor que el de la cerveza artesanal. Aunque el sabor de la artesanal es más exclusivo y preferencial.

3.3 Análisis FODA

En la siguiente se realizará el análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; para Cervecería Cosmopolita.

"Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavora- bles que podrían plantear desafíos al desempeño." (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 54)

3.3.1 Fortalezas

F1: Exclusividad del producto: se trata de un producto creado de forma única, a través de las recetas diseñadas por sus socios.

F2: Naturalidad del producto: las recetas cuentan con ingredientes 100% naturales. Lo que lo posiciona como un producto más saludable, atractivo y vegan friendly.

F3: Conocimiento de los socios: ambos socios cuentan con capacitación y experiencia en la creación de cerveza artesanal.

F4: Flexibilidad de diseño y producción: al ser ambos socios quienes llevan a cabo las recetas y el estilo de la marca, pueden optar por realizar cambios si lo desean.

F5: Logo bien definido: desde sus inicios cuentan con el mismo diseño de logo, el cual permite un reconocimiento a la vista del público.

F6: Etiquetado acorde al estilo del producto: dicho etiquetado causa atracción al público y forma parte de la propuesta de valor del mercado.

F7: Buena presencia en redes sociales: cuenta con buen diseño e imágenes en sus cuentas de Instagram y Facebook.

F8: Calidad del producto: los ingredientes con los que se realiza el proceso de producción cumplen con los estándares de calidad solicitados por el cliente.

F9: Participación de la empresa en ferias y eventos: es una de las vías más importantes por la que la empresa logra un contacto directo con el cliente.

3.3.2 Oportunidades

O1: Crecimiento del sector: el mercado de la cerveza artesanal se ha mantenido en continuo crecimiento y se estima seguirá creciendo.

O2: Tendencia al consumo gourmet: el consumidor se orienta a los productos cada vez más exclusivos y naturales.

O3: Bares y restaurantes aumentan la venta de cerveza artesanal: lo que permite expandir el mercado.

O4: Aumento de participación de los consumidores en eventos: el consumidor opta cada vez más por alquilar barra con canillas y barriles para fiestas y eventos.

O5: Tendencia a la realización de ferias y eventos de tipo gourmet: en Uruguay están aumentando las propuestas en cuanto a ferias gastronómicas y similares.

O6: Aumento del uso de redes sociales: las personas se encuentran cada vez más activas en las redes sociales, por lo que es una oportunidad para mantener contacto a través de la presencia de la empresa en las mismas.

3.3.3 Debilidades

D1: Poca trayectoria: la empresa lleva tan solo un poco más de dos años en el mercado, por lo que carecen de trayectoria comparado con otras empresas.

D2: Poca presencia en el mercado: cuenta con presencia concentrada en los departamentos de Canelones, Montevideo, San José y Florida. Sin llegar lo suficiente al resto del país. Además, no cuenta con presencia en grandes superficies.

D3: No cuentan con planta propia de producción: si bien producen a escala chica en sus casas, la producción a gran escala depende de la fábrica de Cabesas Bier y la misma se encuentra en el departamento de Tacuarembó.

D4: Poco personal de trabajo: las tareas son realizadas por tres personas, lo que al haber una concentración de tareas, puede ocasionar saturación del personal.

D5: No cuenta con página web: es una vía importante de comunicación para llegar al cliente.

D6: No cuenta con suficiente presencia en supermercados: lo que representa una de las principales formas de venta al por menor y de posicionamiento en el mercado.

D7: Falta de participación de los socios en las tareas de distribución: la distribución es la actividad principal que se debe desarrollar, actualmente no se encuentran ambos dedicados a tiempo completo.

D8: Poca estabilidad y permanencia de los socios: desde que surgió la empresa se han desvinculado dos socios.

D9: La empresa no cuenta con espacio de frío propio: el alquilar espacio incurre en un gasto considerable.

3.3.4 Amenazas

A1: Muchos competidores a escala chica: existen muchos cerveceros caseros que producen en sus casas a escala chica, distribuyendo sus productos en similares puntos de venta.

A2: Exigencia del consumidor a la hora de elegir una cerveza artesanal: debido a que cada vez hay más competencia.

A3: Poder del proveedor: el posicionamiento de Cabesas Bier ocasiona que disminuya el poder de negociación de la empresa, ya que no puede incidir directamente en el costo de producción.

A4: Similitudes en el precio de las demás marcas: los precios se encuentran variando entre los $130 a $150 en volúmenes aproximados de 500ml, por lo tanto es un rango acotado.

Tabla 3-11 Matriz FODA

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas	**Debilidades**
		F1: Exclusividad del producto F2: Naturalidad del producto F3: Conocimiento de los socios F4: Flexibilidad de diseño y producción F5: Logo bien definido F6: Etiquetado acorde al estilo del producto F7: Buena presencia en redes sociales F8: Calidad del producto F9: Participación de la empresa en ferias y eventos	D1: Poca trayectoria D2: Poca presencia en el mercado D3: No cuentan con planta propia de producción D4: Poco personal de trabajo D5: No cuenta con página web D6: No cuenta con suficiente presencia en supermecados D7: Falta de participación de los socios en las tareas de distribución. D8: Poca estabilidad y permanencia de los socios. D9: No cuenta con espacio de frío propio.
FACTORES EXTERNOS	**Oportunidades**	ESTRATEGIAS FO (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DO (MINI-MAXI)
	O1: Crecimiento del sector O2: Tendencia al consumo gourmet O3: Bares y restaurantes aumentan la venta de cerveza artesanal O4: Aumento de participación de los consumidores en eventos O5: Tendencia a la realización de ferias y eventos de tipo gourmet. O6: Aumento del uso de redes sociales	Branding Awareness (F1, F2, F5, F6, F7, F8, F9, O1, O2, 03, O4, O5, O6) Branding Engagement (F1, F2, F5, F7, F8, F9, O1, O2, O4, O6) Branding Advocacy (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F9, O1, 02, O4, O6) Penetración de mercados (F1, F2, F3, F7, F8, O1, O2, O6) Desarrollo de nuevos mercados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O3, O4, O5, O6)	Posicionamiento online (D1, D2, D5, O1, 06) Posicionamiento offline (D1, D2, D6, O1, O2, O3, O4, O5) Clienting estratégico (D1, D2, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6) Clienting intratégico (D3, D4, D7, D8, O1)
	Amenazas	ESTRATEGIAS FA (MAXI-MINI)	ESTRATEGIAS DA (MINI-MINI)
	A1: Muchos competidores a escala chica A2: Exigencia del consumidor a la hora de elegir una cerveza artesanal A3: Poder del proveedor A4: Similitudes en el precio de las demás marcas	Branding Advocacy (F1, F2, F5, F6, F7, F8, A1, A2, A4) Clienting estratégico (F1, F2, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A4) Clienting intratégico (F1, F2, F3, F8, A3)	Posicionamiento de la marca offline (D1, D2, D6, A1, A2, A4) Posicionamiento de la marca online (D1, D2, D5, A1, A2, A4) Desarrollo de nuevos mercados (D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2, A3, A4)

Fuente: elaboración propia

3.4 Competencia

Si bien existe una amplia competencia en el mercado, hay algunas cervecerías artesanales que se destacan del resto.

Además, si bien es muy clara la diferencia entre la cerveza artesanal y la cerveza industrial, no deja de existir la posibilidad de considerar a esta última como una competencia indirecta. Aunque el consumidor, ante la presencia de ambos tipos, se inclinaría hacía la artesanal. Cabe destacar entonces, el hecho de que Cerveza Patricia ha lanzado nuevos estilos de cerveza, buscando captar paladares más exigentes.

Según (El País, 2017), *"El lanzamiento de esta nueva variedad responde a la búsqueda de satisfacer una necesidad de mercado ofreciendo nuevas variedades de cerveza. El consumidor está ávido a descubrir sabores y, por ende, busca otras variedades de cerveza, según detalló el Brand Manager de cerveza Patricia, Juan Pablo Marchese. Por esta razón es que desde hace unos años que Patricia viene introduciendo distintas variedades con el fin de ofrecer nuevas opciones a los consumidores. Lo hizo previamente con Dunkel (negra), Red Lager (roja), Honig (con un toque de miel) y Weisse (de trigo), entre otras. Ahora la apuesta de la marca es Barley Wine."*

En cuanto a la competencia directa, existen cervecerías artesanales destacables a considerarse, como son:

3.4.1 Mastra

"Pionera absoluta, nace en 2007 pensando en la gran posibilidad que representaba hacer cerveza artesanal en Uruguay. Con la intención de demostrar que era posible y venciendo los prejuicios establecidos, dos jóvenes empresarios se plantearon el desafío de fabricar cerveza gourmet." (La Ibérica, 2020)

"Elaborada con orgullo en Uruguay, un país pequeño de grandes ideales." (Cerveza Mastra, 2020). Mantiene una temática basada en su frase de cabecera y en hacer posibles los sueños.

A través de su página de Facebook se puede observar que utilizan mucho el relato a través de videos. Además, cuentan con una propuesta de "Academia Mastra" basada en seminarios sobre cerveza artesanal. Si bien, no se pudo recabar información de su página web (en reparación por el momento), mantiene un estilo visual agradable y conservado en sus redes sociales en general.

Tienen fábrica propia y locales ubicados en:

- Mercado Agrícola de Montevideo
- Mercado del Puerto
- Punta Carretas
- Pocitos
- Salto
- Colonia

Ilustración 11. Logo: Cervecería Mastra

Fuente: (Mastra)

3.4.2 Cabesas Bier

Además de tratarse de la fábrica en la que Cervecería Cosmopolita produce su cerveza, esta comercializa otros estilos bajo su propia marca.

Está ubicada en Tacuarembó. Cuenta con una capacidad de producción de 150.000 litros por mes, lo que la posiciona como una de las fábricas más grandes de cerveza artesanal

del Uruguay, contando además con capacidad ociosa. Tiene presencia en los 19 departamentos del país, a través de distintos distribuidores.

Su página web cuenta con un diseño atractivo, que incluye tanto videos en blanco y negro como imágenes de colores vivos, como los diseños de sus botellas.

Actualmente cuenta con 10 estilos de cerveza artesanal, siendo el estrella el Scotish Ale, que cuenta con 6 reconocimientos. El diseño de los estilos se ve representado por un personaje animado que los caracteriza, por ejemplo el estilo "Cabutiña" de cerveza extra de zapallo, hace referencia en su etiquetado a un cabutiá personalizado en forma de chica.

Ilustración 12. Logo: Cabesas Bier

Fuente: (CabesasBier)

3.4.3 Birra Bizarra

Bizarra surge en el año 2015, en Uruguay. Actualmente tiene presencia todos los departamentos del país y en Perú, con distinguidas redes sociales para ambos países. *"Una cerveza artesanal distinta, curiosa. Un movimiento que busca unir América a través de la cerveza".* (Birra Bizarra Perú, 2020)

Su temática se caracteriza por colores vibrantes y en tonos pastel, primando el color naranja en sus redes sociales en general y en sus tres beer trucks.

Su estilo de cerveza distinguido es *"Igor Sergéevich Popov"*, llamado así por un forzudo equilibrista ruso que ilustra en su etiqueta animada y de color naranja. Cuenta con seis personajes de circo, uno por cada estilo de cerveza, como son además: una encantadora de serpientes, el mago sombrío, el clavadista ciego, la trapecista pirolúdica y la malabarista que domina sus cuchillos de filo letal (Birra Bizarra, 2020).

También cuentan con reconocimientos a nivel internacional por su estilo IPA, en el año 2015, obtenidos en Chile y en Perú.

A través de sus redes sociales mantiene una temática de relato que hace percibirla amigable. Relacionándose con su propuesta de "Manifiesto del movimiento Bizarra", *"Queremos encontrar, disfrutar y promover el talento de personas independientes, colaborativas, tolerantes y justas; personas que hacen la diferencia y nos permite creer en un futuro distinto. La cerveza es un símbolo, una excusa para celebrarnos y un motivo para juntarnos. Es también una herramienta que nos permite cumplir nuestros objetivos."* (Página de Facebook de Birra Bizarra Uruguay, 2020)

Ilustración 13. Logo: Birra Bizarra

Fuente: (Bizarra)

3.4.4 Davok

La fábrica de cerveza artesanal Davok se ubica en el departamento de Montevideo. Surgió a partir de la curiosidad de su actual socia cuando estudiaba bioingeniería. Hoy en día se cumplen 12 años de su creación.

Cuentan con presencia en Montevideo, Maldonado, Lavalleja, Rocha y Treinta y Tres. La característica principal de las cervezas artesanales Davok es que son envasadas en latas de 473 ml, lo que las diferencia notablemente de las demás cervezas del mercado local. Su línea se compone por 7 estilos de nombres simples, identificados por su denominación y un ingrediente característico de color vibrante, en latas de color negro.

Su estilo visual, en general, busca dar un aspecto formal. Utilizando mucho el color negro e imágenes de excelente calidad. A través de sus publicaciones y descripciones en redes sociales, se expresa mucho en base a la responsabilidad, la calidad, la experiencia, el conocimiento y el trabajo duro. Cuentan con reconocimientos a nivel internacional.

También se dedican a cursos de Elaboración de Cerveza Artesanal, desde hace 7 años, que se dictan una vez cada dos meses.

Ilustración 14. Logo: Davok

Fuente: (Davok)

3.4.5 Volcánica

Volcánica es otra de las fábricas más grandes de cerveza artesanal del Uruguay. Desde 2014, surge en el mismo departamento que Cervecería Cosmopolita.

Se ubica en Las Toscas, donde tiene su fábrica y un pub abierto al público las temporadas de verano. También tienen un bar con propuesta gastronómica, en Shangrilá, Canelones.

Resulta importante destacar que además de tener presencia en todo el mercado nacional, también exporta a México, Paraguay y Australia, como describe en su cuenta de Twitter (Cerveza Volcánica).

Actualmente, su línea se conforma de cuatro estilos diferentes de cervezas y cinco estilos de edición limitada. Se caracterizan por hacer estilos Belgas, *"los cuales son muy difíciles de encontrar en Uruguay y en la región. Esto se debe a su fuerte perfil frutado y el especial énfasis en el agregado de especias."* (Volcánica, 2020)

Brindan otros servicios tales como: tour turístico por la fábrica y degustación, envíos a domicilio, pedidos especiales personalizados, para eventos o regalos empresariales, asesoramiento en cerveza artesanal y próximamente venta de insumos para cerveceros caseros.

El diseño de Volcánica se encuentra basado en el logo, apareciendo en las etiquetas de las botellas según el color del estilo. Los colores que utilizan son poco vibrantes. También resalta el color negro en su temática, como en su página web. A diferencia de las demás cervecerías ya observadas, no cuenta con relatos ni personajes. Hacen referencia al significado de su nombre, "*La idea de Volcánica cerveza artesanal es porque nace de nuestro interior, de un sueño guiado por nuestro espíritu emprendedor. Espíritu que nos motiva día a día a elaborar con intensas exigencias, para lograr un producto de excelente calidad.*

Para ello trabajamos con pasión, amor, dinámica y dedicación. Pasión por la cerveza artesanal, amor por nuestro trabajo y nuestra gente y por ello nuestro fuerte compromiso. Porque es la manera que elegimos para lograr un excelente resultado. Somos inquietos; Nos gusta innovar, sin olvidar nuestro origen, nuestra integridad y por sobre todo respetando la sociedad. Tenemos metas medio ambientales, comprometiéndonos a producir, cuidando el entorno que nos rodea.

Así es que Volcánica nace de nuestro interior, con seguridad y firmeza, pero sobre todo con sentimientos muy intensos… .intensos como un volcán". (Volcánica, 2020)

Si bien se ilustra el logo más reciente de la empresa, no utiliza el mismo en todas las redes sociales.

Ilustración 15. Logo: Volcánica

Fuente: (Volcánica, 2020)

A continuación se presenta un cuadro comparativo en el que se sintetizan los principales aspectos que pueden verse de la competencia, a nivel Online.

Ilustración 3-1 Cuadro comparativo de Cervecería Cosmopolita y competencia

	Cosmopolita	Mastra	Cabesas Bier	Birra Bizarra	Davok	Volcánica
Año de creación	2017	2007	2008	2015	2008	2013
Estilos de cerveza	5	9 de botella 25 de tirada	10	6	7	9
Fábrica propia	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Local propio	NO	SI	NO	NO	NO	SI
Temática	Personajes históricos, colores vibrantes	Vintage y tradicional, con colores cálidos	Personificaciones y animaciones, colores vívidos	Personajes animados, de circo, colores vívidos	Formal, prioriza el color negro	Tradicional, colores poco vibrantes
Página web	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Diseño	-	Tradicional	Moderno, atractivo y divertido	Moderno, animado, colorido	Elegante	Poco moderno
Última actualización	-	3/09/2018	22/10/2018	7/08/2019	27/07/2019	11/11/2019
Posición de búsqueda	-	1	2	-	1	1
Facebook	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Cantidad de seguidores	1.115	21.000	16.000	24.500	10.000	42.000
Calificación	5/5	4,5/5	5/5	-	-	-
Opiniones	9	338	34	-	-	-
Promedio de likes	6	6	70	25	20	100
Última publicación	31/01/2020	15/02/2020	29/01/2020	18/12/2019	14/02/2020	14/02/2020
Instagram		SI	SI	SI	SI	SI
Cantidad de seguidores	3.377	7.640	12.700	6.400	3.185	13.400
Promedio de likes	30	30	300	60	30	60
Última publicación	31/01/2020	14/02/2020	28/01/2020	17/01/2020	13/02/2020	13/02/2020
Twitter	NO	NO	NO	SI	SI	SI
Cantidad de seguidores	-	-	-	2.555	313	1.172
Cantidad de seguidos	-	-	-	225	5	79
Promedio de favoritos	-	-	-	3	2	8
Última publicación	-	-	-	16/01/2020	3/04/2020	28/07/2019

Fuente: elaboración propia, actualizada al 17 de febrero del 2020.

3.5 Situación de comunicación

3.5.1 Logo

Ilustración 16.Logo Cervecería Cosmopolita

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2020)

El logo de la empresa se puede categorizar como un isologo. Ya que se trata de un elemento conformado por palabras agrupadas y símbolo.

En lo que refiere al nombre "Cosmopolita", el mismo es definido por la (Real Academia Española, 2020) como: "ciudadano del mundo".

"1. *adj. Dicho de una persona: Que se ha movido o se mueve por muchos países y se muestra abierta a sus culturas y costumbres. U. t. c. s.*

2. *adj. Dicho de un lugar o de un ambiente: Donde confluyen personas de diversas naciones, costumbres, etc.*

3. *adj. Dicho de un ser vivo: Que habita o puede habitar en la mayor parte de los climas y lugares."*

Además, tal como expresa uno de los fundadores de la empresa, Raúl Menza (2017): *"Cosmopolita por lo que significa la palabra, por el afán y lo que implica para nuestras vidas. Que hemos podido viajar y conocer más sobre el mundo de la cerveza artesanal, por las diferentes culturas de donde nos hemos traído conocimiento y ganas de poder*

degustar y crear sobre lo que hemos visto en otros países (…) de esta forma hemos sido autodidactas e implementado lo que hemos aprendido".

Por otra parte, los símbolos que contiene el logo hacen referencia a los ingredientes destacados para la producción de cerveza artesanal. Los cereales utilizados como lo son la malta, el trigo y la cebada. Y la bandera con el lúpulo, en una ubicación resaltada que también puede relacionarse con un extracto de la Visión de la empresa: *"Vamos a levantar la bandera de la cerveza artesanal como un producto de excelencia pero no como un producto de nicho."* (Cervecería Cosmopolita, 2019)

3.5.2 Instagram

La cuenta de Instagram de Cervecería Cosmopolita puede considerarse su red social principal.

Cuenta con 3.385 seguidores, al día de la fecha: 13 de febrero de 2020, y con 145 publicaciones con un promedio de 40 likes cada una. El sitio genera una buena impresión de los usuarios; presenta una excelente calidad de imágenes relacionadas a la promoción del producto, pudiéndose observar un gran contraste de colores.

La cuenta se utiliza como medio de comunicación, dando a conocer su producto mediante fotos, videos y sorteos, logrando así un contacto directo con el consumidor final. También se utiliza como medio para dar aviso de su presencia tanto en ferias y eventos, como en pubs y locales de abastecimiento.

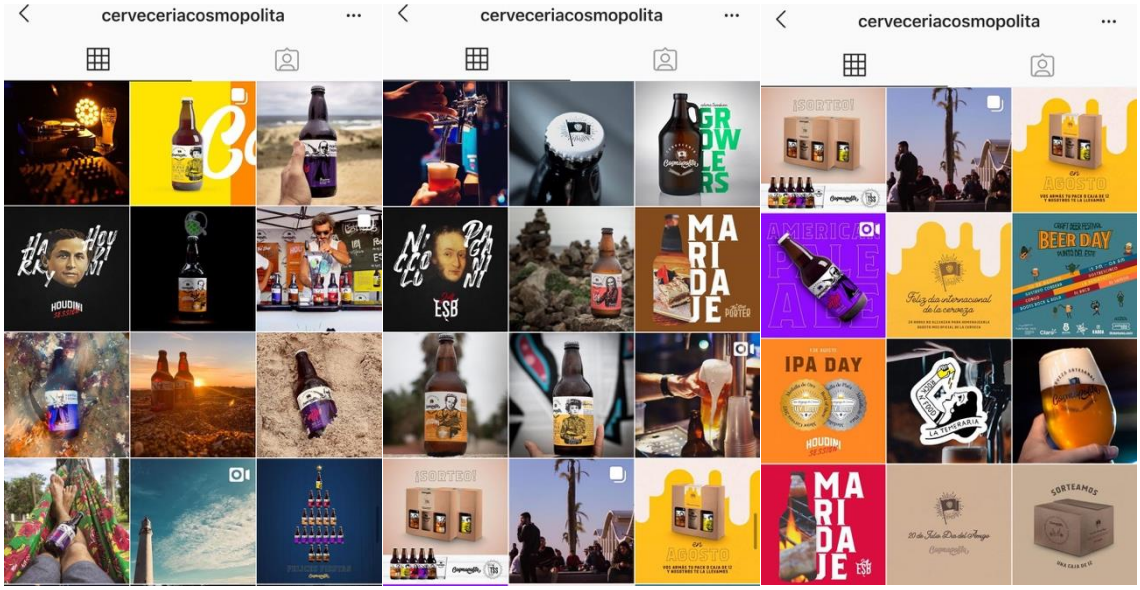
Además, en su historia destacada se encuentra un video que se realizó para la promoción del estilo ESB 24, donde se rinde homenaje al violinista Niccolo Paganini en las manos de Tomás Piaggio (joven violinista uruguayo). También comparten stories en las que se ha mencionado a la cuenta. A diferencia del caso de la historia destacada, el contenido publicado en esta red social es generalmente compartido también en la cuenta de Facebook.

Es importante destacar que el primer contacto con los clientes es por Instagram y Facebook, siendo estas las redes sociales con las que cuenta actualmente la empresa.

Ilustración 17. Perfil en Instagram de Cervecería Cosmopolita

Fuente: (Instagram de Cervecería Cosmopolita, 2020)

Ilustración 18. Contenido publicado en perfil de Instagram de Cervecería Cosmopolita



Fuente: elaboración propia en base a contenido de (Instagram de Cervecería Cosmopolita, 2020)

Uno de las características de su cuenta de Instagram, es que a través de esta se realizan sorteos esporádicamente.

"Los concursos y promociones en redes sociales son actualmente una herramienta de marketing utilizada por cualquier empresa, negocio o marca. Con la proliferación de las redes sociales, las marcas han encontrado en ellas un medio altamente efectivo en donde desarrollar acciones promocionales. Sin embargo el éxito de una promoción depende de muchos factores como la creatividad, la mecánica de la promoción, su ejecución, la tecnología usada, el premio que se da o la inversión en difusión."
(Marketing Digital , 2020)

A través de los sorteos se busca lograr 6 objetivos, como son:

- Notoriedad de la marca
- Captación de nuevos usuarios
- Fidelización
- Incrementar seguidores
- Promocionar un producto o servicio
- Conocer la opinión de los usuarios

Ilustración 3-2 Sorteo de Instagram

Fuente: (Instagram de Cervecería Cosmopolita, 2020)

Uno de los sorteos realizados a través de Instagram, fue el 15 de julio de 2019 y puede considerarse como el de mayor respuesta. Ya que alcanzó un total de 971 participantes a los que les gusta la publicación, y más de 1.400 comentarios. Esto puede deberse al atractivo premio, siendo también de los más importantes. Los demás sorteos presentan un promedio de 400 participaciones.

En su contenido también se puede observar que realizan publicaciones sobre fechas especiales, expresando buenos deseos. Acompañadas de una breve descripción emplemática. También, en la mayoría de los casos se alude a promociones vinculadas con los motivos de celebración.

Ilustración 3-3. Día Internacional de la cerveza

Fuente: (Instagram de Cervecería Cosmopolita, 2020)

Ilustración 3-4. Navidad

Fuente: (Instagram de Cervecería Cosmopolita, 2020)

3.5.3 Facebook

La página oficial de Facebook de Cosmopolita cuenta con 1.114 me gustas y 1.150 seguidores, al día de la fecha: 13 de febrero de 2020, con un promedio de 5 me gustas por publicación. Su producto se encuentra recomendado por 9 personas con una puntuación de 5 de 5.

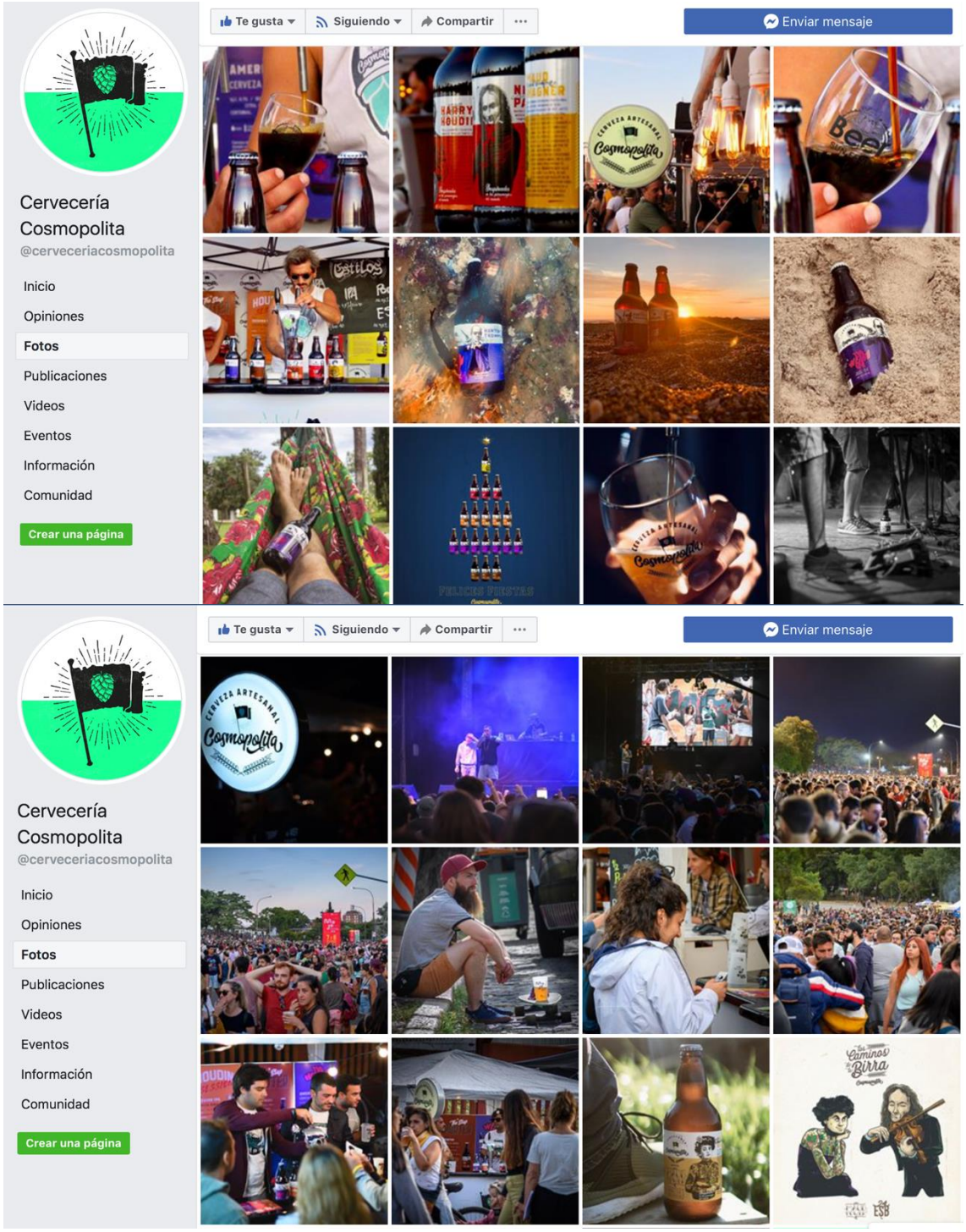
Ilustración 19.Perfil de Facebook de Cervecería Cosmopolita

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2020)

Ilustración 20. Recomendaciones y opiniones en Facebook

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2020)

Ilustración 21.Contenido publicado en el perfil de Facebook de Cervecería Cosmopolita



Fuente: elaboración propia en base a contenido de (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2020)

Al igual que su cuenta en Instagram, dicha página es utilizada como medio de comunicación. Pero en este caso, la actividad es menor, pudiéndose ver reflejada a través de las participaciones en sorteos. Siendo el promedio de participación de 20 personas, en los sorteos que allí se realizan.

Ilustración 3-5 Sorteo de Facebook

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2020)

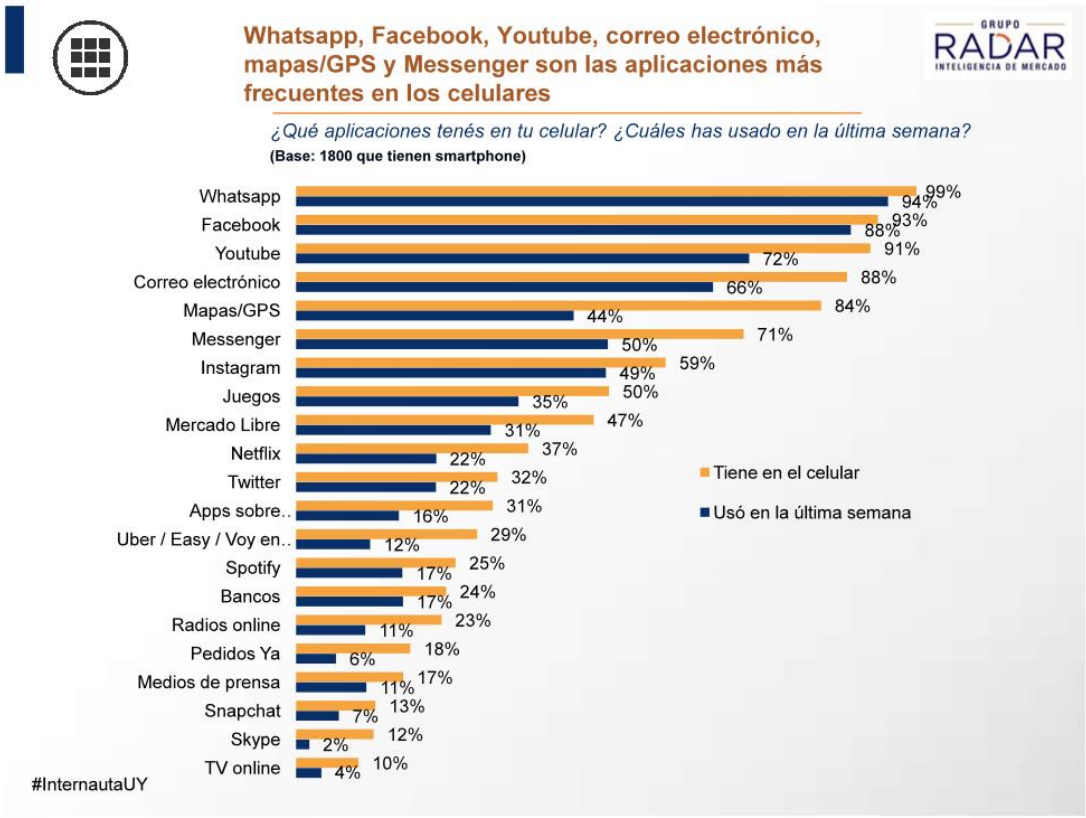
3.5.4 WhatsApp

El WhatsApp es un medio muy importante de comunicación con los bares, ya que es la forma en la cual hacen los pedidos. Por el momento Cosmopolita no cuenta con WhatsApp Business, pero sería recomendable que lo contrataran para facilitar el contacto.

Además, también se utiliza el whatsApp personal para comunicarse con los clientes finales, siendo el número de contacto publicado en las redes sociales para hacer pedidos de packs o días especiales.

A través del estudio realizado por (Grupo Radar, 2018), se ubica WhatsApp como la aplicación más utilizada por los uruguayos. Por lo que es un medio fundamental para mantenerse en contacto con los clientes y el entorno de la empresa.

Ilustración 3-6. Aplicaciones más usadas



Fuente: (El Perfil del Internauta Uruguayo, 2018, pág. 52)

3.5.5 Apariciones en portales y reseñas

Además de las recomendaciones y comentarios que pueden verse en las propias redes sociales de la empresa, se han encontrado apariciones de Cervecería Cosmopolita en distintos sitios web.

Uno de ellos es el Canal de (Canelones CiudadPortal) en Youtube, donde se publican videos acerca de noticias pertinentes a la Ciudad de Canelones, y que además comparte dicho contenido en su página de Facebook (Canelones Ciudad Portal).

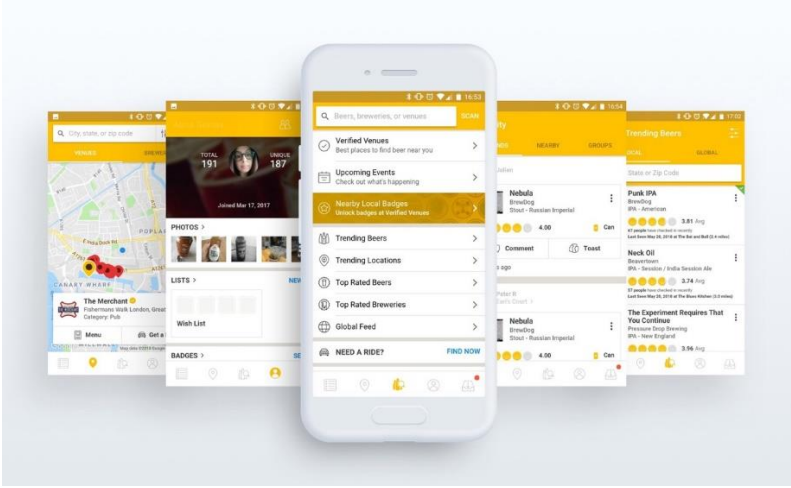
Allí aparecen publicadas 3 entrevistas realizadas a Raúl Menza y Gonzalo Morales, socios de Cervecería Cosmopolita, realizadas el 29 de diciembre de 2017 y en las cuales se trata sobre: la "Historia" de la empresa, la "Elaboración" de la cerveza artesanal y "La cerveza del año". (Menza, 2017)

También se han encontrado reseñas de los estilos de cerveza de Cervecería Cosmopolita, en (Untappd - Drink Socially), una red social en la que sus usuarios pueden puntuar distintos tipos de cervezas, compartir imágenes, comentarios u opiniones, con el fin de intercambiar con los demás usuarios las reseñas y sugerencias sobre otras cervezas. Se podría considerar como la red social de la cerveza.

Puede utilizarse como página web o como App, disponible gratis para iOS y Android. Permite vincular las cuentas de Twitter y de Facebook de cada usuario, donde pueden compartir tanto la información como la ubicación.

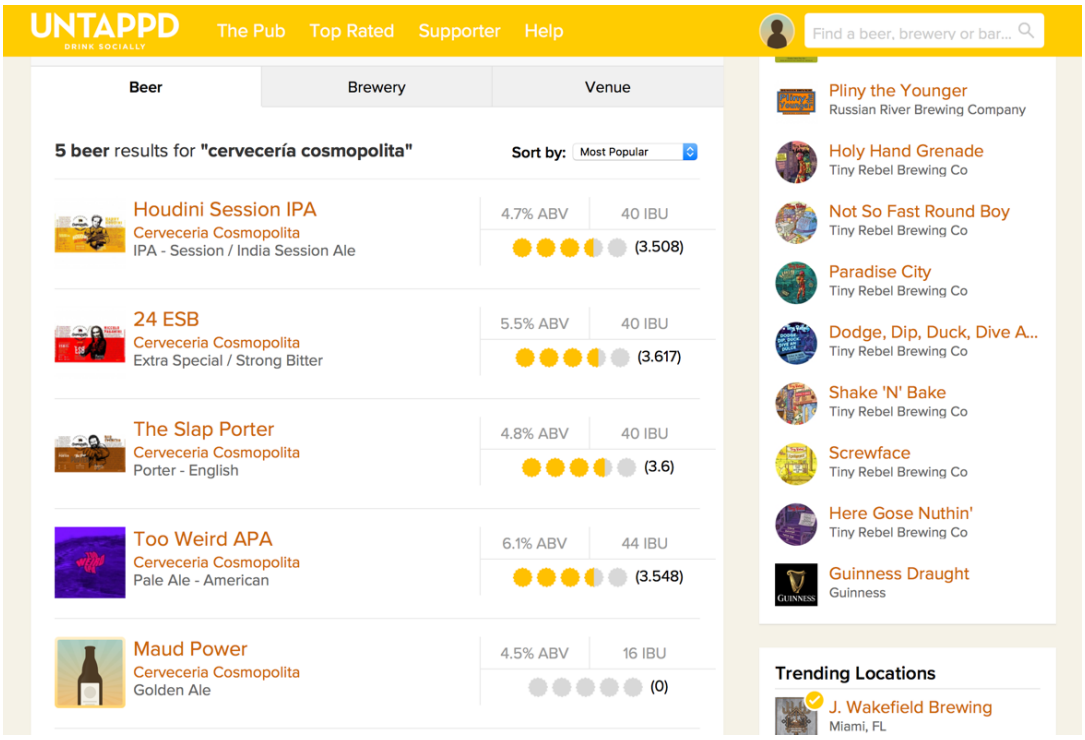
De los 5 estilos de cerveza Cosmopolita, 4 han tenido mayor aparición en esta red, superando cada uno de ellos la puntuación de 3,5 de 5.

Ilustración 3-7 Screenshots de funciones de Untappd App



Fuente: (UX DESIGN, 2018)

Ilustración 22. Reseñas en UNTAPPD



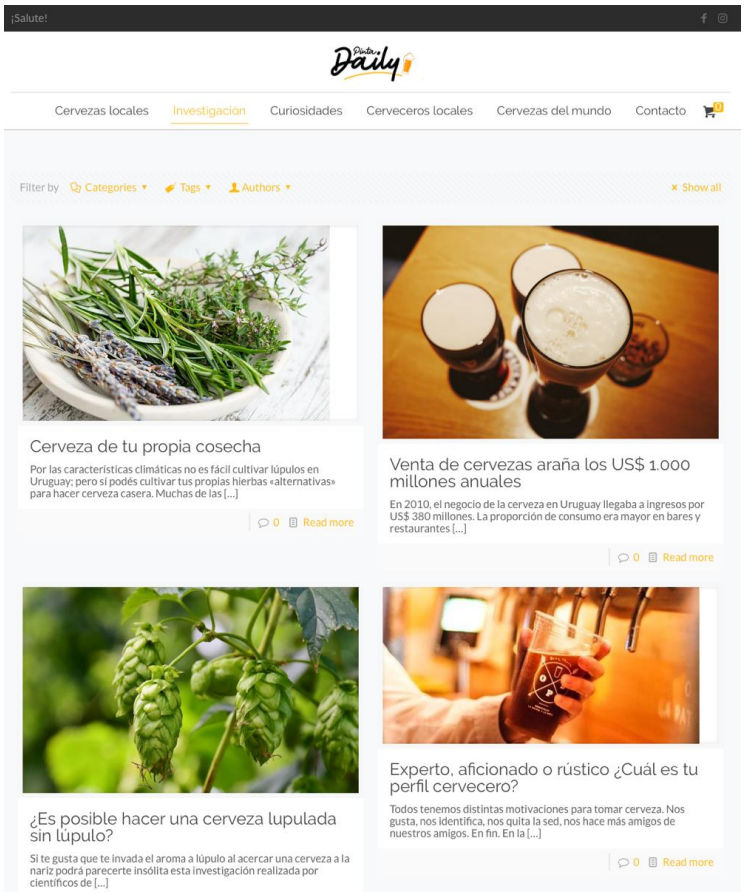
Fuente: (UNTAPPD Drink Socially, 2020)

Otro sitio donde se puede encontrar una opinión acerca Cervecería Cosmopolita, más específicamente del tipo Houdini Session IPA, es en Pinta Daily.

Pinta Daily es el primer blog uruguayo especializado en cervezas. Es característico por su contenido de investigación e información general sobre cervecerías locales y del mundo, así como información referida propiamente al rubro de la cerveza. Además, se encuentra en desarrollo de una sección de tienda en su web.

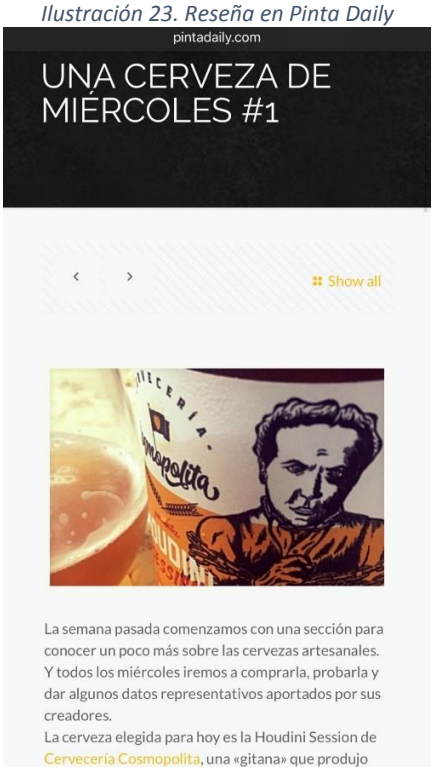
También forma parte de (Montevideo Portal) con una sección a la que pertenecen una serie de noticias, en las que aparece como: "*Este espacio tiene como objetivo indagar en el universo de la cerveza artesanal y todas sus variantes. Es presentado por* ***Pintadaily****, el primer blog uruguayo exclusivo de la temática.*"

Ilustración 3-8. Screenshot de Pinta Daily



Fuente: (Pinta Daily, 2020)

Ilustración 23. Reseña en Pinta Daily



Fuente: (Pinta Daily, 2017)

3.5.6 Presencia en ferias y eventos

Cosmopolita ha participado aproximadamente en 40 eventos y ferias gastronómicas. Algunas de ellas han sido las ediciones de:

- “Beer Day”, “Beer Sun Fest” y “Feria de la Cerveza Artesanal”, en Punta del Este
- “Modo Birra” y “Festival MOJO”, en Montevideo
- “Rock & Beer”, en Paysandú
- “Feria de las Artes”, en Canelones

En estas ocasiones la empresa coloca su stand, conformado por su mobiliario completo de choperas, exponiendo sus productos y merchandising.

A través de estos eventos logra tener una comunicación directa con sus clientes, estos pueden probar los distintos tipos de cervezas y así conocer el producto en profundidad. Otro aspecto positivo que brinda este medio de comunicación es la posibilidad de recabar información de los clientes potenciales. Más allá de poder generar ventas y dar a conocer tanto la marca como los productos exclusivos, se logra percibir las reacciones y comentarios de los clientes, tanto como generar nuevos contactos.

Ilustración 24. Mobiliario para ferias y eventos

Fuente: elaboración propia en base a imágenes brindadas por la empresa

Ilustración 3-9 Presencia en ferias

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2020)

Cervecería Cosmopolita también brinda el servicio de alquiler para eventos, que incluye: mobiliario con chopera, personal y todos los estilos de cervezas y vasos.

Ilustración 3-10 Cosmopolita en tu evento

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2020)

3.5.7 Ventas personales

Los miembros de la empresa, tanto los dos socios como el único empleado, son los encargados de ofrecer sus productos y servicios a los clientes.

Visitan los locales donde les parece atractivo colocar sus productos, como boliches, restaurantes, auto services, supermercados, entre otros. También generan el contacto directo con los consumidores finales por medio de las redes sociales, derivando así a su whatsapp personal (generalmente se contacta por uno de los socios) y a través de las ventas en ferias y eventos.

Para ello, cuentan además con un documento PDF de presentación de la empresa.

Ilustración 3-11 Documento de presentación de la empresa

AMAMOS LA CERVEZA

ES POR ESO QUE CUIDAMOS EL PROCESO DE PRODUCCIÓN, LAS MATERIAS PRIMAS Y LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO DE MANERA MINUCIOSA, PARA QUE VOS DISFRUTES ESE MOMENTO GLORIOSO DEL DESTAPE. CREANDO UN PRODUCTO VEGANO Y 100% NATURAL SIN CONSERVANTES, SABORIZANTES, ANTI OXIDANTES Y AGREGADOS.

VEGAN FRIENDLY

TOO WEIRD APA

NUEVO ESTILO

AMERICAN PALE ALE

CERVEZA EXTRA 100% MALTA.

ALC. 6.1% / IBUS 44.2 / SRM 10
LÚPULO: CITRA, COLUMBUS, MOSAIC, CENTENNIAL.

INGREDIENTES:
AGUA · CEBADA MALTEADA · LÚPULO · LEVADURA

Nuestra American Pale Ale es una cerveza de color dorado cristalino, brillante, de espuma blanca, compacta y de buena retención. Tiene aromas florales, a frutos tropicales, frutos cítricos, notas resinosas y también a pino.
Su retrogusto es limpio y debido al balance mineral su final es seco.
Cerveza de amargor moderado en donde el amargor del blend de lúpulos utilizados es muy refinado, limpio y sin astringencias.
Con su alta tomabilidad para los 6.1 puntos de alcohol queda en manifiesto el gran balance entre maltas y lúpulos seleccionados en esta edición.

UNA CERVEZA PARA TODO EL MUNDO.

HOUDINI SESSION

ESTILO:
SESSION IPA

CERVEZA RUBIA
100% MALTA.

ALC. 4.8% / IBUS 40 / SRM 5.6
LÚPULOS: CITRA, MANDARINA BAVARIA.

INGREDIENTES:
AGUA · CEBADA MALTEADA · LÚPULO · LEVADURA

Una cerveza de gran tomabilidad con un cuerpo medio bajo de color dorado y espuma blanca, en la cual su gran balance entre maltas y lúpulos la hacen una SESSION IPA de gran entrada al paladar. Una cerveza muy refrescante, sabrosa y aromática con un final seco que nos invita a beber una más.

Cosmopolita

MAUD POWER

ESTILO:
AMERICAN GOLDEN ALE

CERVEZA RUBIA
100% MALTA.

ALC. 4.5% / IBUS 40 / SRM 3.0
LÚPULO: SIMCOE.

INGREDIENTES:
AGUA · CEBADA MALTEADA · LÚPULO · LEVADURA

American Golden Ale es una cerveza de cuerpo ligero y de color dorado, brillante y cristalina con espuma blanca y bajo amargor. El lúpulo utilizado (Simcoe) aporta características únicas a maracuyá, pino, terroso y cítrico que en balance con las maltas base y caramelo la hacen una cerveza extremadamente refrescante y fácil de beber.

Cosmopolita

¿HACIA DÓNDE VAMOS?

NUESTRA ASPIRACIÓN ES BRINDAR UN PRODUCTO DE EXCELENCIA.
SER UNA CERVEZA PREMIADA Y RECONOCIDA POR EL MEDIO PERO QUE TAMBIÉN PUEDA SER APRECIADA POR EL CONSUMIDOR FINAL. VAMOS A LEVANTAR LA BANDERA DE LA CERVEZA ARTESANAL COMO UN PRODUCTO DE EXCELENCIA PERO NO COMO UN PRODUCTO DE NICHO.

The Slap PORTER

ESTILO:
PORTER

CERVEZA
EXTRA OSCURA
100% MALTA.

ALC. 4.8% / IBUS 40 / SRM 33
LÚPULOS: FUGGLE, MANDARINA BAVARIA.

INGREDIENTES:
AGUA · CEBADA MALTEADA · LÚPULO · LEVADURA

Cerveza Ale Inglesa de color negro, cuerpo ligero a medio de 4.8 de alcohol con sabor a maltas negras, tostadas y chocolate donde se destacan las notas y sabores a chocolate amargo, torrados y café.
El lúpulo utilizado (Fuggle) es el responsable del amargor medio/bajo, aportando además suaves notas florales y a madera.

Cosmopolita

24 ESB

ESTILO:
ESB

CERVEZA
EXTRA OSCURA
100% MALTA.

ALC. 5.3% / IBUS 40 / SRM 13.5
LÚPULOS: FANTASÍA, CHALLENGER, EKG.

INGREDIENTES:
AGUA · CEBADA MALTEADA · LÚPULO · LEVADURA

Cerveza Ale inglesa con un seleccionado blend de maltas que brindan un complejo sabor a caramelo tostado, bizcocho, toffe y frutos secos. De color rojo cobrizo brillante, cuerpo medio y suave espuma blanca.
Los lúpulos Challenger, Fantasy & East Kent Golding son los responsables de aportar un amargor medio, floral, terroso y resinoso característico de este estilo.

Cosmopolita

Fuente: (Cervecería Cosmopolita, 2019)

3.5.8 Packaging

"El concepto de packaging engloba todo aquello que implica la inclusión o protección de productos para la distribución, almacenaje y venta. Esto es, los envoltorios, etiquetados y envases de los artículos comerciales.

En marketing el packaging supone una carta de presentación de los productos, por lo que debe centrarse sobre todo en captar la atención de los consumidores y ser una ventana de comunicación hacia el usuario. La presentación del artículo resulta esencial, ya que puede determinar que sea un éxito o un fracaso. Todo ello le otorga valor de marca a la empresa.

En un mercado cada vez más competitivo, el packaging adquiere una mayor relevancia posicionándose como el mejor instrumento de marketing." (Economía Simple, 2017).

A través del (Informe de tendencias de Cerveza Artesanal , 2019) en el que se tomaron en consideración 42 marcas de cerveza artesanal de fabricación nacional, entre las que se encuentra Cervecería Cosmopolita. Se puede ver caracterizada por una de las estrategias habituales de las cervezas artesanales, a partir de la construcción de relatos.

En el caso de los relatos en línea *"puede ser vinculado a la historia del producto, a algunas características como ser orgánico, uso de determinadas materias primas, alguna anécdota real o fantástica para dar sentido a la denominación o a su región.*

Este tipo de relato ayuda a fijar la identidad de la marca y son más simples de gestionar porque se repiten una y otra vez en los productos."

Y en lo que refiere a los personajes, *"el nivel de mayor cohesión es generar una historia en la cual los productos forman el relato general. En este caso es necesario generar un relato consistente y se atan los personajes a los productos intentando generar una identificación en algunos rasgos de su personalidad con características del producto. Esto puede tener mucho impacto a nivel de marca si queda bien planteado."*

En cuanto a las tendencias desde la perspectiva del uso y el consumo, es importante hacer referencia a la cerveza de género: *"Vivimos una revolución de la participación social de las mujeres, los cambios se dan aceleradamente y día a día se cuestionan nuevos baluartes de la cultura dominante. Atrás van quedando los tiempos de los productos rosa y femeninos para las mujeres. Nuevas formas de entender los distintos géneros están surgiendo y modifican la manera en que las marcas se relacionan con ellos. En este entorno de cambio y modificación tenemos un nuevo tipo de público al que las marcas suelen no tener claro cómo hablarle y desde donde generar empatía y vínculo emocional."*

Las anteriores son ciertas características que se vinculan a la propuesta de Cosmopolita y a sus estilos. Por lo que se considera que el packaging que mantienen es adecuado. Sus etiquetas son distinguidas por colores vivos, cada una con su personaje correspondiente y su relato.

Se ilustran a continuación las etiquetas de los estilos:

- Houdini Session IPA, inspirada en el ilusionista y escapista más famoso de todos los tiempos: Harry Houdini.

- American Golden Ale – Maud Power, inspirada en la primera tatuadora profesional de la historia: Maud Wagner.

Ilustración 3-12 Etiquetado

Fuente: (Cervecería Cosmopolita, 2019)

Si bien, Cervecería Cosmopolita cuenta con un etiquetado de las botellas que no varía, lo que puede variar refiere al armado de packs de pedidos y fechas especiales.

Ilustración 3-13 Packaging

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2020)

Algunos de los packs ilustrativos de la empresa tienen la característica de haber sido promocionados a través de los sorteos de Instagram y Facebook.

3.5.9 Merchandising

3.5.9.1 Stickers y remeras

La empresa cuenta con distintos diseños de stickers que son obsequiados ciertas situaciones como en ferias, para poder posicionarse en la mente del consumidor. Además, dichos diseños son utilizados para la creación de remeras, que sirven tanto

para la vestimenta de tipo uniforme de los miembros de Cosmopolita, como para la comercialización de las mismas.

Ilustración 3-14 Merchandising Stickers

Fuente: elaboración propia en base a imágenes brindadas por la empresa

Ilustración 3-15 Merchandising Remeras

Fuente: imagen brindada por la empresa.

3.5.9.2 Vasos especiales y Growlers

Otros productos con los que cuenta la empresa y que son utilizados principalmente en ferias y eventos, son los vasos especiales y Growlers. Estos pueden adquirirse de manera individual o servidos de los distintos estilos de cerveza, directamente del barril.

"Cada estilo de cerveza tiene una copa o vaso recomendado, a veces más de uno, que permitirá maximizar sus características visuales y organolépticas, la retención de la

espuma y la transferencia de calor, marcando incluso el ritmo de consumo." (Guía de la Cerveza, 2020)

Ilustración 3-16 Growlers

Fuente: (Instagram, 2020)

Ilustración 3-17 Vasos especiales

Fuente: (Instagram, 2020)

3.5.10 Cartelería

Un modo para hacer publicidad con el que cuenta Cosmopolita es con cartelería. A través de la comunicación visual, como puede ser con los carteles de tipo corpóreo iluminado, instalados en exteriores e interiores.

La cartelería es utilizada en la mayoría de ferias y eventos donde Cosmopolita lleva su mobiliario. Además, es una forma que tiene de hacer publicidad en algunos bares donde venden sus productos, a la misma vez que sirven de decoración a los mismos.

Ilustración 3-18 Cartelerìa

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2020)

Ilustración 3-19 Banners

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2020)

También cuentan con banners de acrílico luminosos, con diseños atractivos de cada uno de los estilos de cerveza artesanal.

3.6 Claves para el éxito

A través de la información recabada sobre la empresa, tanto en la entrevista como en la encuesta, se puede concluir que para lograr el éxito de la misma se deben tener en cuenta una serie de factores como son:

- La calidad de los productos
- La eficiente distribución
- La captación de clientes

Como bien se trata de un producto exclusivo, la calidad del mismo, a pesar del sabor que implica cada estilo de cerveza artesanal, debe mantenerse a lo largo del tiempo. El cuidado del proceso de elaboración y los ingredientes utilizados, son esenciales para el logro de este punto.

Para seguir satisfaciendo a sus clientes y para generar confianza en ellos y en posibles potenciales clientes, es importante tanto el tiempo de la distribución como la forma. Poder mantener contacto con los mismos para conocerlos y proveerlos de la mejor manera.

De dicha forma, generar relaciones de confianza puede ayudar al “boca a boca”, mantenerse informados sobre el sector y sobre las posibilidades de colocar los productos. La captación de clientes es uno de los factores más importantes que debe tener presente la empresa, ya que como fue expresado en la entrevista, no están siendo muy eficientes en ello y desean tener más clientes.

4. Capítulo 4: Plan de comunicación

Una vez realizado el análisis previo a este capítulo, a través de las respectivas investigaciones para entender la situación actual en la que se encuentra la empresa, se puede concluir que se cuenta con la información necesaria para desarrollar el plan de comunicación.

Los pasos a seguir, luego de la descripción de la situación, son los siguientes: objetivos de comunicación, público objetivo, estrategias de comunicación, acciones, calendario, plan de medios, presupuesto, evaluación de resultados y conclusiones.

Su estructura implica un punto de partida importante como son los objetivos de marketing y comunicación. Para llevar a cabo dichos objetivos, se propondrán ciertas estrategias que serán implementadas a través de acciones. La elaboración del plan cuenta también con la organización de los factores que lo integran, por lo que es pertinente establecer un calendario de acciones de modo de mantener un orden visible y acorde a seguir. También es importante considerar el presupuesto necesario, como los indicadores pertinentes para detectar si algo debe ser ajustado y/o si las estrategias y las acciones se ponen en práctica de manera eficiente.

Para llevar a cabo un plan de comunicación, debe existir una coordinación de los diferentes elementos que transmiten información entre la empresa, los clientes y el entorno. Por dicha razón, se procede a definir la mezcla de promoción o mezcla de comunicaciones de marketing, según (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 408) como:

"La mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste.

Las siguientes son las definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:

- ***Publicidad**: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.*
- ***Promoción de ventas**: Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.*

- ***Ventas personales**: Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de establecer relaciones con el cliente.*
- ***Relaciones públicas**: Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.*
- ***Marketing directo**: Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente."*

5. Capítulo 5: Objetivos de marketing y comunicación

5.1 Objetivos generales y específicos de marketing

5.1.1 Objetivo general 1

- Aumentar las ventas en un 50% para diciembre de 2020, con respecto a diciembre de 2019.

- **Objetivo específico 1.1:** Tener presencia en los 19 departamentos de Uruguay para diciembre de 2020.

- **Objetivo específico 1.2:** Aumentar las ventas en un 30% del producto comercializado en barril.

- **Objetivo específico 1.2:** Tener presencia en grandes superficies como son los supermercados TaTa, Tienda Inglesa, Disco, entre otros, para diciembre del 2020.

5.2 Objetivos generales y específicos de comunicación

5.2.1 Objetivo general 1

- Posicionar a Cervecería Cosmopolita entre las 3 mejores empresas de cerveza artesanal del Uruguay para diciembre del 2020.

- **Objetivo específico 1.1:** Posicionar a Cervecería Cosmopolita offline para diciembre del 2020.

- **Objetivo específico 1.2:** Posicionar a Cervecería Cosmopolita online para diciembre del 2020.

5.2.2 Objetivo general 2

- Desarrollar el Branding corporativo de Cervecería Cosmopolita para enero del 2021.

- **Objetivo específico 2.1:** Desarrollar el Branding Awareness de la empresa para enero del 2021.

- **Objetivo específico 2.2:** Desarrollar el Branding Engagement de la empresa para enero del 2021.

- **Objetivo específico 2.3:** Desarrollar el Branding Advocacy de la empresa para enero del 2021.

5.2.3 Objetivo general 3

- Fidelizar al 85% de los clientes de Cosmopolita para noviembre del 2020.

- **Objetivo específico 3.1:** Retener el 85% de los clientes fieles para noviembre del 2020.

- **Objetivo específico 3.2:** Fidelizar el 85% de posibles clientes por primera vez para noviembre del 2020.

- **Objetivo específico 3.3:** Aumentar participación de los socios en las tareas de distribución en un 70% para noviembre de 2020.

6. Capítulo 6: Público objetivo

Es de fundamental contar con conocimiento acerca de quién es el público objetivo de la empresa, cómo éste se comporta y cuáles son las características que de manera compartida y general, hacen que dicho público tenga interés por los productos que ofrece Cervecería Cosmopolita. Una vez esto sabido, se podrán definir las estrategias y acciones a llevar a cabo con respecto a los mismos.

6.1 Público primario

Se considera como público primario todos a quienes les gusta la cerveza artesanal y que busquen un producto exclusivo y natural. Así como también, todos los locales (tanto de abastecimiento como pubs) que puedan comercializar el producto de dichas cualidades.

6.2 Público secundario

Como público secundario se consideran todos los consumidores finales que esporádicamente puedan llegar a consumir el producto, en la asistencia a eventos y ferias. A su vez, también los comercios que quieran contar con el producto para ofrecerlo en ocasiones específicas.

7. Capítulo 7: Estrategias de comunicación

A continuación se detallarán los lineamientos que son considerados para cumplir con los objetivos planteados.

7.1 Estrategias de marketing y comunicación

- Aumentar las ventas en un 50% para diciembre del 2020 con respecto a diciembre del 2019.

Según (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 44), *"La matriz de expansión de productos y mercados es la herramienta de la planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante la penetración de mercados, el desarrollo de estos y de productos, o la diversificación."*

Ilustración 7-1 Matriz de Ansoff

	Productos existentes	**Productos nuevos**
Mercados existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: elaboración propia en base a (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 44)

La opción de la Matriz que más se adecua al objetivo de crecimiento de Cervecería Cosmopolita, es la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, lo que consiste en que el negocio pueda desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. La idea es poder expandirse a otros departamentos del país con los estilos de cervezas ya existentes.

En paralelo también se aplicará la estrategia de penetración de mercados, que tiene como objetivo incrementar la cuota de mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos en los mercados donde ya trabajan.

7.2 Posicionamiento de marca

*"La posición de un producto es la f*orma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia." (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 207)

Se busca posicionar en la mente del consumidor a Cosmopolita como una de las 3 mejores empresas de cerveza artesanal, se intenta que a través de los canales offline y online la empresa se posicione como un negocio que desea la satisfacción del cliente con recetas exclusivas en sus productos.

7.2.1 Posicionamiento offline

"Aunque Internet y el marketing a través de la Red parece imparable, en los últimos tiempos se ha acuñado un término concreto, el Marketing Offline, para referirnos a las acciones promocionales y de marketing tradicional, que se llevan a cabo fuera de línea. Estas estrategias utilizan canales tradicionales para hacer llegar al consumidor la información sobre productos y servicios." (Vees Comunicación, 2020)

Es esencial para cumplir con el objetivo del posicionamiento offline enfocarse en los carteles, folletos y publicidad impresa en general, la radio, la televisión, los vídeos, las ferias y eventos, la publicidad exterior, el telemarketing, la publicidad directa, entre muchos más.

7.2.2 Posicionamiento online

"El marketing online es aquel integrado por un grupo de técnicas apoyadas en los medios digitales. Su objetivo es el de aprovechar todas las oportunidades que el internet ofrece para potenciar un negocio o marca de manera más eficaz. El marketing online ofrece una ventana de oportunidades para las empresas que hacen uso de esta herramienta.

Se está hablando de promoción de web en los principales motores de búsqueda (SEO, SEM); la posibilidad de entablar conexión con grupos que impulsen los productos o servicios desde su web a cambio de una comisión (redes de afiliados); la creación de campañas de envíos de correo electrónico (Email-Marketing) que no sean visto como spam y que se distingan entre los demás correos recibidos.

En el marketing online se aplican diversas estrategias de comercialización, utilizando para ello, los medios digitales. En el contexto digital, cada día surgen nuevas redes y la posibilidad de realizar mediciones en tiempo real de cada una de las estrategias empleadas." (Marketing Online, 2020)

A través de herramientas tales como posicionamiento SEO, SEM, blogs, Snapchat, Facebook, Twitter, Instagram o Linkedin, entre otros, se puede tener una mayor audiencia a un bajo costo, además de tener un mejor control acerca de la conducta de los clientes.

"*Ofrece comodidad tanto para las empresas como para los clientes, disminuyendo el costo de ventas y llegando a mercados apoyados por estrategias digitales, las cuales les ofrecen a los usuarios la información que ellos necesitan de una manera correcta. Este tipo de marketing no requiere de grandes inversiones para la promoción de productos o servicios, sólo es necesario dedicarle tiempo al estudio de las estrategias a aplicar, para luego ver los resultados."* (Marketing Online)

7.3 Desarrollo de Branding corporativo

7.3.1 Desarrollo de Branding Awareness

"El Brand Awareness es una métrica que mide cuánto y cómo una marca es reconocida por los consumidores. Traducido como la conciencia de marca, este indicador sirve para analizar cómo las empresas son asociadas a los productos que comercializan.

El objetivo de aumentar el Brand Awareness es hacer que una marca gane notoriedad, sea recordada positivamente por el público y se vuelva distinta ante el mercado." (Coutinho, 2019)

7.3.2 Desarrollo de Branding Engagement

"El Brand Engagement es el vínculo emocional que se crea entre un consumidor y una marca. Es ir más allá de los conceptos de calidad y la competitividad de los precios, mostrando una imagen real de la marca, acercándose a sus usuarios y facilitándoles todo lo que estuviese en su mano.

Es decir, apostar por una relación más auténtica y cercana, apuntar a generar emociones a las personas, o sea, logrando enamorar a sus clientes." (La República, 2017)

7.3.3 Desarrollo de Branding Advocacy

"El Brand Advocacy es un fenómeno de marketing que consiste en crear adeptos a una marca, personas que sienten devoción por ella y están dispuestos a transmitirlo a través de todos sus canales. Su pilar fundamental son los Brand advocates o defensores de marca, personas capaces de crear una actitud positiva alrededor un producto o marca, fomentando así el compromiso de los potenciales clientes en el mercado.

Se consideran los clientes más leales y comprometidos con una empresa, y se han convertido en una herramienta fundamental en el actual marketing, capaces de aumentar la visibilidad, mejorar la reputación y multiplicar las ventas de una marca." (Influencity, 2016)

7.4 Fidelizar al 85% de los clientes de Cosmopolita

"La fidelización de clientes tiene como objetivo conseguir, mediante diversas estrategias y técnicas de marketing y ventas, que el consumidor que haya adquirido con anterioridad

alguno de nuestros productos o servicios nos siga comprando y se convierta en un cliente habitual." (Inbound Cycle, 2019)

"En el ámbito del marketing, la fidelización es un concepto esencial para empresas orientadas al cliente, que persiguen una relación a largo plazo con los usuarios finales. En la práctica, el objetivo no es otro que lograr la fidelidad del cliente, es decir, que un consumidor que haya adquirido nuestro producto o servicio se convierta en un cliente asiduo que, todavía mejor, además nos recomiende." (EAE Business School, 2020)

7.4.1 Clienting estratégico

"El Clienting es una metodología para hacer más eficientes los recursos económicos que las empresas emplean en la fidelización de sus clientes. El Clienting es el armazón intelectual de estrategias de clientes que pretenden mejorar los ingresos, el margen y el servicio a los clientes creando un círculo virtuoso de crecimiento orgánico." (Luis Huete, 2020)

"El clienting es el enfoque sistemático para conquistar a bajo coste los comportamientos de clientes más asociados a la rentabilidad del negocio. Los clientes son más o menos leales en función de la mayor o menor diferenciación de la empresa y del recorrido personal en los comportamientos leales." (IEDGE Business School, 2020)

7.4.2 Clienting intratégico

"El clienting intratégico es un enfoque de la gestión de los recursos humanos, en el que de forma directa se unen todas las estrategias diseñadas por la empresa para que actúen sobre el equipo, a lo largo de los diferentes pasos que engloban el proceso de selección, estaríamos por tanto hablando del antes, durante, después y en su puesto de trabajo. Es decir, el clienting intratégico reúne en una estrategia todas las acciones que sean consideradas como relevantes para la consecución de comportamientos y aptitudes leales de los empleados hacia la empresa." (IEDGE Business School, 2020)

8. Capítulo 8: Acciones

8.1 Desarrollo de nuevos mercados

8.1.1 Ventas Personales

Kotler y Armstrong, definen las ventas personales como la "presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes." (Marketing, pág. 464)

Para Richard L. Sandhusen, "las ventas personales incluyen presentaciones de ventas cara a cara entre intermediarios, clientes y prospectos. Generan relaciones personales a corto y a largo plazo que agregan convicción persuasiva a las presentaciones de ventas que relacionan los productos y servicios con las necesidades del comprador" (Mercadotecnia)

Para lograr abarcar nuevos mercados es fundamental hacer énfasis en las ventas personales, llegando a todos los departamentos del país. Es importante para cumplir dicho objetivo, vender los productos de Cosmopolita a supermercados tales como Tienda Inglesa, Devoto, TaTa, Disco, entre otros, ya que estos se encuentran en todo el país y captan una gran cantidad de clientes.

- El costo de esta acción se encuentra incluido en los sueldos de los responsables, es decir, de los socios.

8.2 Penetración de mercados

8.2.2 Implementación de un CRM

"Un CRM es una solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el

servicio postventa o de atención al cliente (…) permite dirigir y gestionar de forma más sencilla las campañas de captación de clientes y de fidelización." (Elegir CRM, 2020)

La colocación de un CRM facilita la gestión de las relaciones con el cliente y ofrece una atención personalizada, brindando la posibilidad de realizar un registro de pedidos, ventas, números de teléfonos del cliente, emails, reuniones, llamadas, tareas del día, entre otras. Esto le otorga valor al servicio, creando un diferencial con la competencia y permitiendo una mejor penetración de mercado.

- El costo promedio de un CRM es de 1.500 USD.

8.3 Posicionamiento Offline

8.3.2 Ferias

"Las ferias son mercados vivos de operaciones comerciales. En ellas se encuentra concentrada «en vivo y en directo» la mejor fuente de información del sector, y son además el mayor centro neurálgico para poder intercambiar opiniones y tendencias. Por ello son herramientas que han de usarse de una forma óptima y rentable con el objetivo de fomentar el desarrollo de una empresa.

(…) La recomendación es informarse adecuadamente sobre la feria: su antigüedad, su reconocimiento dentro del sector, su dimensión nacional o internacional, su periodicidad, y lo que es más importante, su poder de convocatoria, ya que, evidentemente, cuando se realiza un esfuerzo económico como el exponer en una feria, el ratio del coste por impacto real ha de ser medido cuidadosamente y lo suficientemente rentable para quien realiza esa inversión.

Elegir la feria más adecuada para la promoción y consolidación de la imagen de la empresa es vital, porque a una feria hay que exigirle ser el punto de encuentro entre la mejor oferta y la demanda más especializada de su sector. Es decir, hay que saber escoger a la feria líder. Una vez elegida hay que saber obtener la mayor rentabilidad. Por

ello indicamos a continuación una relación de acciones que hay que prever en las tres etapas diferentes." (Marketing XXI, 2019)

Es fundamental para la empresa la continua participación en Ferias. Algunas de ellas como "La Feria de las Artes" de la ciudad de Canelones, realizan sus ediciones todos los años. Pero esto no ocurre con todas, por lo que hay que mantenerse atentos a las que puedan ir surgiendo.

Los stands que realiza la empresa están muy bien elaborados, contiene una barra con choperas con todos los estilos de cervezas para servir a los clientes. También cuentan con la venta de merchandising.

- A continuación se presenta un detalle de las ferias recomendadas para la participación de Cervecería Cosmopolita, así como también los respectivos presupuestos:

Tabla 12 Ferias

	PRESUPUESTO EN $	PRESUPUESTO EN USD ($38,65 TC)	¿CUÁNDO?
MONTEVIDEO			
Modo Birra	$9.600	249 USD	28 y 29 de setiembre del 2020
Festival MOJO	$20.000	518 USD	5 y 6 de diciembre del 2020
Degusto	$3.000	78 USD	2 y 3 de mayo/ 3 y 4 de octubre del 2020
Garage Gourmet	$6.000	156 USD	19 y 20 de setiembre
PUNTA DEL ESTE			
Beer Day	$15.000	388 USD	8 de agosto del 2020
Beer Sun Fest	20% de la facturación	415 USD	9 de enero del 2021
Feria de la Cerveza Artesanal	30% de la facturación	465 USD	14 de noviembre del 2020

PAYSANDÚ			
Rock and Beer	Grátis		7 y 8 de noviembre del 2020
CANELONES			
Ferias de las Artes	$5.000	130 USD	12 de diciembre del 2020

Fuente: elaboración propia en base a información brindada por la empresa.

Los presupuestos en base a porcentajes de la facturación, de Beer Sun Fest y Feria de la Cerveza Artesanal, se encuentran estimados según información brindada por la empresa con base en $80.000 y $60.000 respectivamente.

8.3.3 Publicidad en vía pública

"La publicidad en la vía pública o de exteriores es un medio visual con la intención de reforzar el nombre de una marca. Tiene un alto impacto y llega a un público móvil con una frecuencia muy alta, a menudo en un esquema de 24 hrs." (Recalde, 2009)

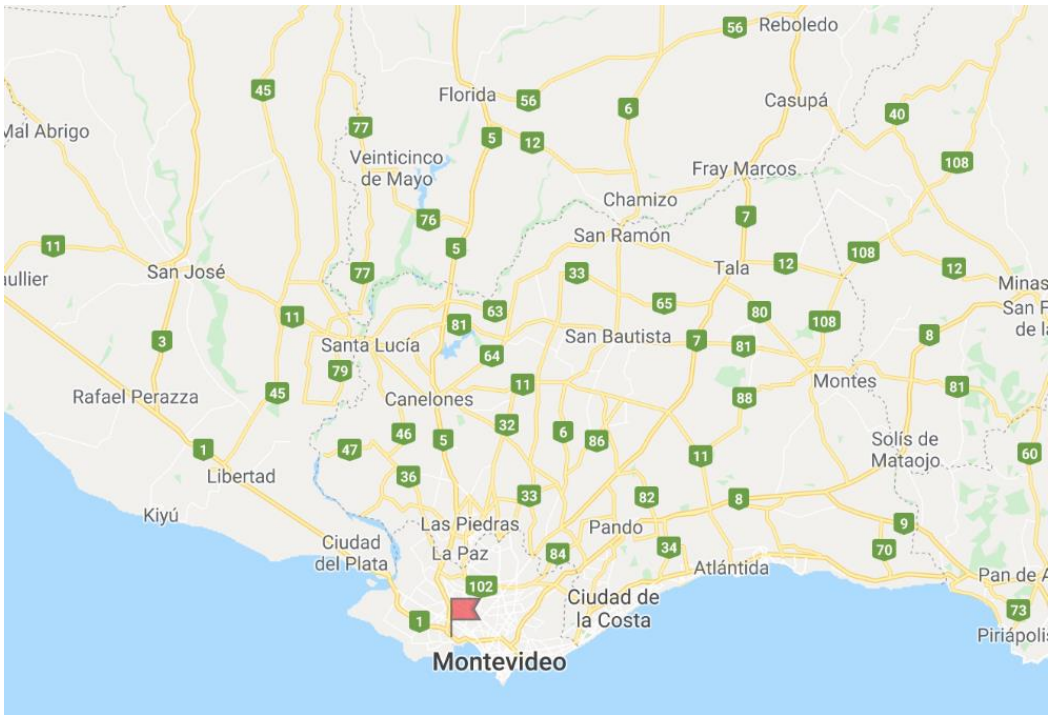
Algunas de las ventajas de este tipo de publicidad, según (OOH Publicidad Exterior), son:

- Alto impacto las 24 horas: El principal diferenciador de la vía pública es que se si se aprovecha bien se puede entregar un mensaje potente que cause gran impacto en las personas que lo ven. Si además de su gran tamaño, está iluminado y en una ubicación estratégica, los resultados serán aún mejores. Los soportes de vía pública permiten estar presentes las 24 horas del día exhibiendo la publicidad.
- Oportunidad de innovación: Dado que son muchas las marcas que se encuentran haciendo campañas publicitarias, es fundamental sacar el máximo provecho a las oportunidades que nos da el soporte para destacar. Los principales elementos que se pueden utilizar son troqueles (parte de la figura que sobresale del área por defecto del soporte), iluminación adicional, incorporación de pantallas (generalmente utilizado en paraderos) o elementos con movimiento.

- Bajo costo por contacto: La mayoría de los soportes de vía pública se ubican en sectores con alto flujo vehicular y/o peatonal. Por lo mismo el costo mensual de arriendo dividido en la cantidad de personas que vio la publicidad es muy bajo en relación a los otros medios, lo que viene siendo muy tentador para las empresas que quieren hacer una campaña masiva con un bajo costo por contacto.
- Excelente complemento: Muchas empresas utilizan vía pública como un medio complementario a pautas que tienen en televisión o radio. Dado que vía pública en general se contrata por períodos mensuales y tiene un gran impacto en un sector, permite potenciar el mensaje y apoyar en la recordación.
- Segmentación: Al planificar una campaña publicitaria, siempre se busca la mejor manera de llegar a nuestro público objetivo. La vía pública permite realizar una buena segmentación geográfica, ya que se puede estar presente en lugares estratégicos.

Es por las anteriores que se considera la ruta 5 como un lugar estratégico para la ubicación del cartel. Más específicamente, llegando a Montevideo ya que es el departamento que concentra la mayor cantidad de servicios del país y es muy visitado. Debido a su extensión, siendo una de las rutas más importantes del país, cuenta con un tráfico significativo y muchas rutas tienen cruce con ella. Además, por su conectividad y cercanía a los departamentos donde tiene presencia la empresa.

Ilustración 8-1. Ubicación Cartelería



Fuente: elaboración propia en base a (Google Maps)

Se deben considerar los gatos asociados a esta acción, lo que conlleva: alquiler del espacio por mes, cartelería e instalación. El alquiler del espacio tiene un costo aproximado de 500 USD mensuales, lo que varía según la ubicación. Además, los carteles construidos en chapa de hierro y armados en bastidores de madera, tienen un costo aproximado de 1.500 USD con instalación incluida.

Si bien puede resultar contradictorio el hecho de que una bebida alcohólica realice publicidad donde circulan conductores, se puede optar por transmitir un mensaje que a la vez busca generar conciencia: “Si tomas, no manejes”. A continuación se presenta un bosquejo que posiciona al logo como central, junto a los diferentes estilos de cerveza y al slogan “Una cerveza para todo el mundo.”

Ilustración 8-2 Cartelería en vía pública

Fuente: elaboración propia en base a (Canva)

- El costo por la publicidad de dos meses es de 2.500 USD. Considerándose convenientes los meses de junio y julio.

8.3.4 Publicidad en locales comerciales

Uno de los recursos ya utilizados por Cervecería Cosmopolita es el uso de cartelería como medio de comunicación visual. Más específicamente, carteles de tipo Corpóreo Iluminado para interiores y exteriores.

"El cambio de mentalidad de los empresarios actuales respecto al branding de su compañía ha generado que el resto de negocios especializados se hayan adaptado a sus exigencias y necesidades. Desde JM Imagen, empresa con más de 20 años de experiencia ininterrumpida en el sector de la rotulación y la impresión digital, comentan que la preocupación de los usuarios por la apariencia que ofrecen está latente.

(…) Las letras corpóreas, los materiales del rótulo exterior (antes reinaba la luz fluorescente, ahora la led) y la cartelería interior como carteles, suelos de stands o

expositores realizados a través de la impresión digital son los aspectos que más han evolucionado los últimos años, afirman los profesionales de JM Imagen.

Asimismo, la cada vez mayor información acerca del branding y la importancia que éste ha adquirido en el panorama actual ha provocado que los empresarios acudan a ellos siendo conscientes de que cuidar su imagen corporativa es primordial." (Interempresas, 2017)

Es tal la importancia de mantenerse informados acerca del mercado y de la competencia, que cabe analizar en qué se destacan los más grandes. Abriendo así, las posibilidades de posicionarse en la mente del público.

Una de las herramientas que utilizan las grandes marcas de cerveza industrial del Uruguay, como (Fábricas Nacionales de Cerveza), es la colocación de corpóreos en locales comerciales, donde el cliente puede encontrar los productos. A modo de ejemplo, se presenta la descripción de la cartelería y una imagen ilustrativa de lo anteriormente mencionado.

Ilustración 8-3 Corpóreo Iluminado de Acrílicos Uruguayos

Inicio - Productos - Comunicación Visual - PILSEN STOUT Corpóreo Iluminado

PILSEN STOUT
Corpóreo Iluminado

Producto : Cartel Exterior
Cliente: FNC

Categorías: Cartelería Interior & Exterior, Comunicación Visual
Etiquetas: Cartelería Exterior, Home

Fuente: (Acrílicos Uruguayos)

Cervecería Cosmopolita ya cuenta con un diseño que puede ser utilizado para promover mayor comunicación visual y publicidad Offline.

Ilustración 8-4 Corpóreo Iluminado de Cervecería Cosmopolita

Fuente: (Cervecería Cosmopolita, 2019)

Se considera la instalación de corpóreos iluminados en los 4 bares o locales que realizan la mayor cantidad de compra de cerveza Cosmopolita.

El costo de cada cartel con la instalación incluida, es de $5.500, siendo el costo total de los 4 carteles: $22.000.

- Por lo que el costo de la acción es de 570 USD.

8.4 Posicionamiento Online

8.4.2 Crear una página web

El hecho de contar con una página web, permite generar una impresión de empresa exitosa, seria y confiable. De otra manera, las empresas que no cuentan con página web pueden llegar a considerarse como inexistentes en un mundo tan digitalizado.

"La página web de la empresa debe ser el instrumento para dar visibilidad online a la marca e informar correctamente sobre los productos/servicios que están a la oferta para los consumidores. Teniendo en cuenta que esta página web debe llegar al

"target" correcto: aquellos usuarios con posibilidad de convertirse en oportunidades de venta y en clientes felices.

Tener presencia en Internet significa que se trata de una empresa que está a la vanguardia del mercado y puede ofrecer información y servicios a todo aquel que ingrese a su sitio.

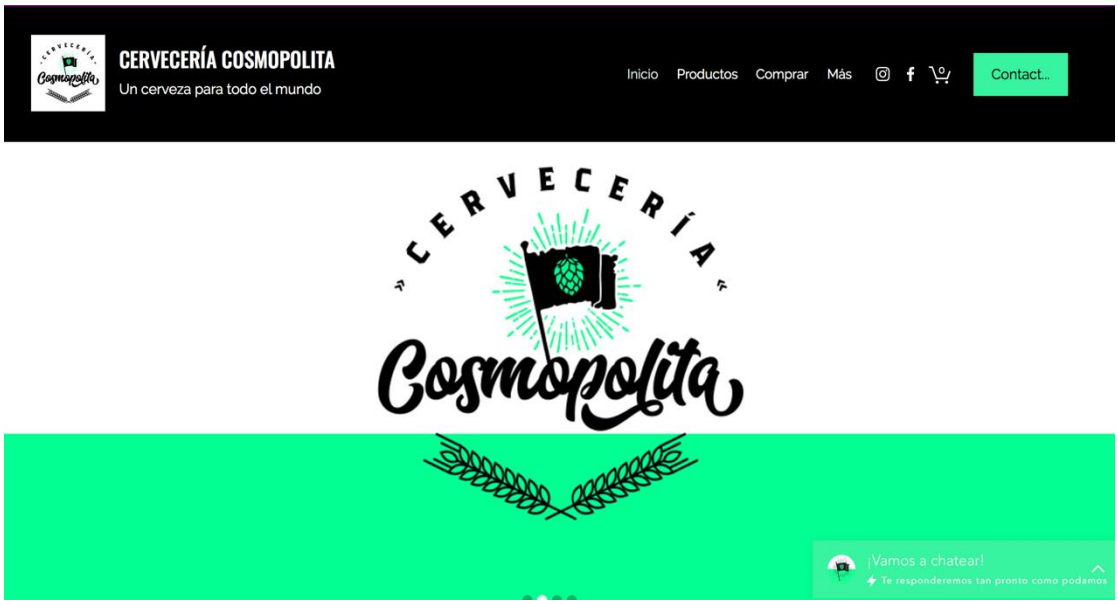
El diseño del sitio web y la información que allí se incorpore será decisivo para generar una relación a largo plazo con usuarios y clientes." (Maratum, 2020)

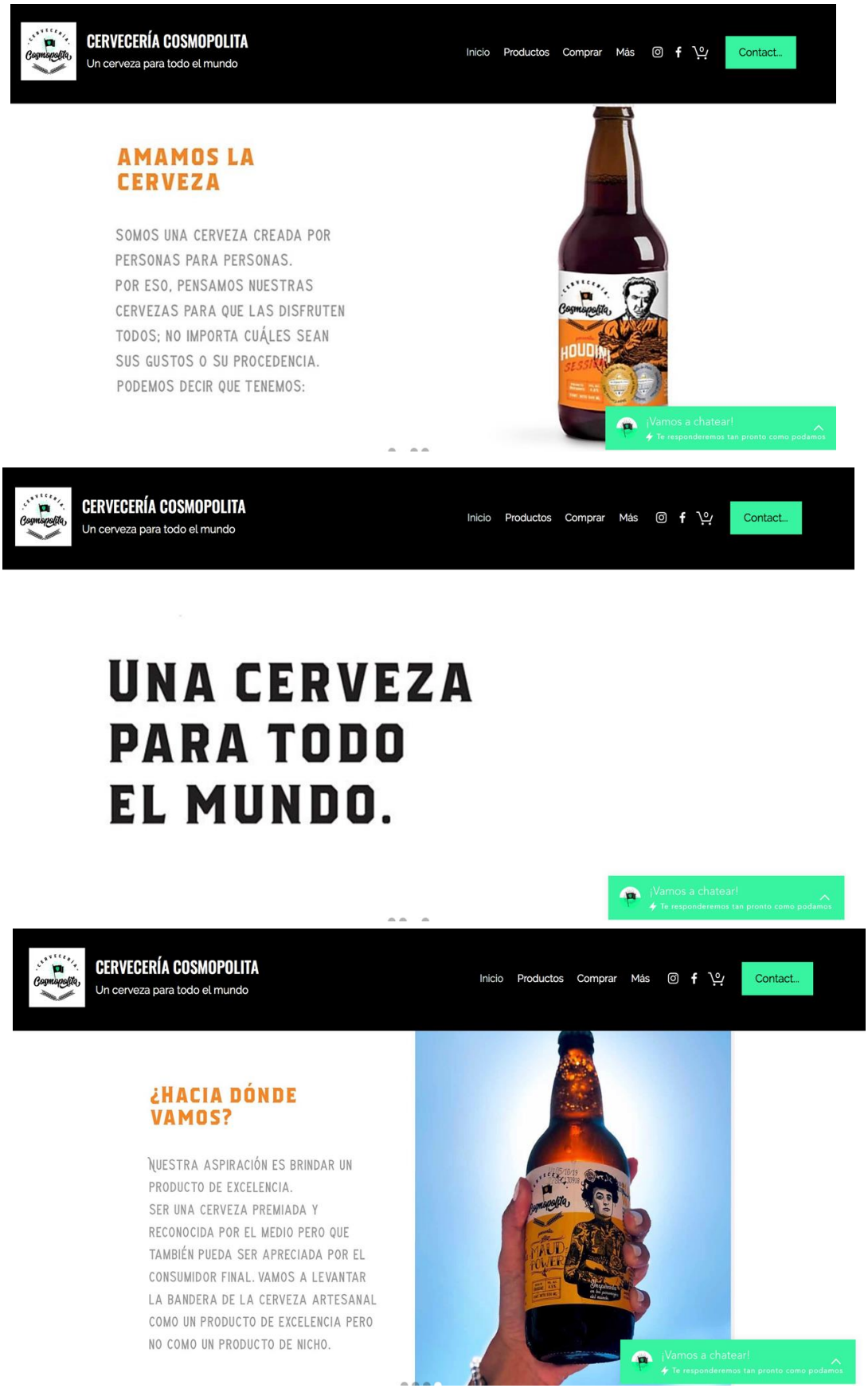
Se realizó un prototipo de página web de Cervecería Cosmopolita. A partir de este es importante destacar las características de lo que debe contener.

En primer lugar, el encabezado del sitio comprende tanto las secciones que se encuentran allí, como un botón de contacto y el enlace a las redes sociales de la empresa, Instagram y Facebook. También cuenta con un chat al pie de la página.

La sección de Inicio contiene 4 imágenes de presentación de la empresa donde se encuentra su logo, misión y visión.

Ilustración 8-5 Prototipo de página web de Cervecería Cosmopolita – Inicio

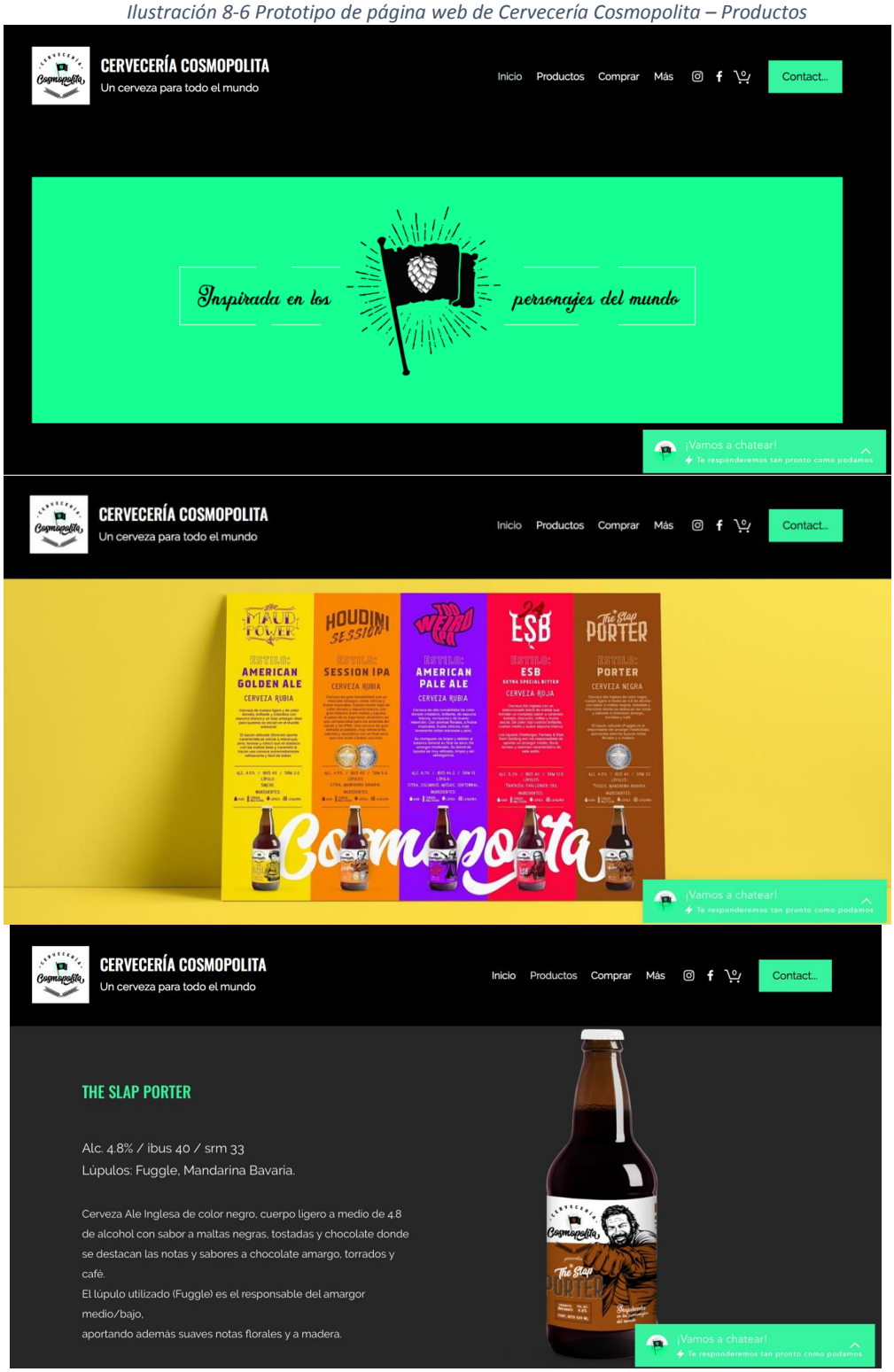




Fuente: elaboración propia en base a (WIX, 2020)

Le continúan las siguientes imágenes, siendo una de ellas la temática central de la línea de Cervecería Cosmopolita, “Inspirada en los personajes del mundo”. Y un catálogo de los distintos estilos, con descripciones y especificaciones.

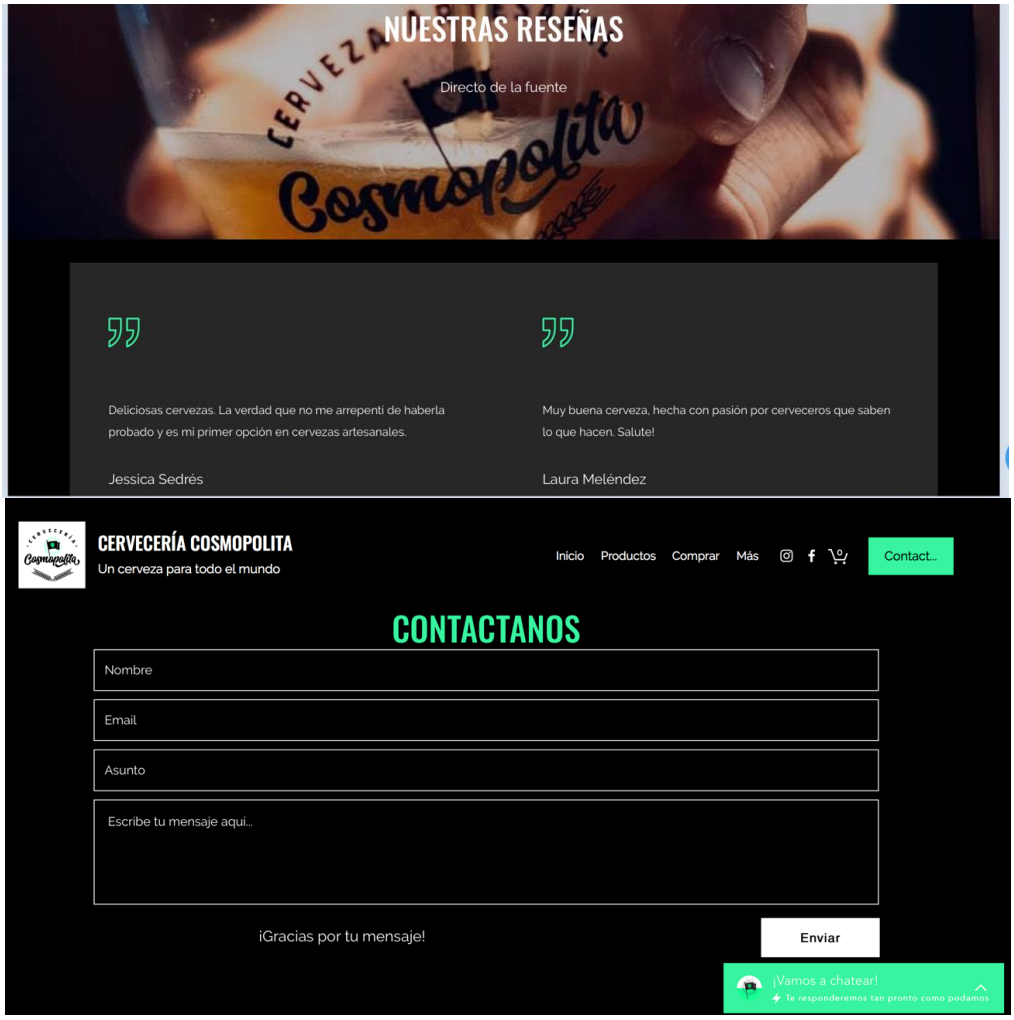
Ilustración 8-6 Prototipo de página web de Cervecería Cosmopolita – Productos



Fuente: Elaboración propia en base a (WIX, 2020)

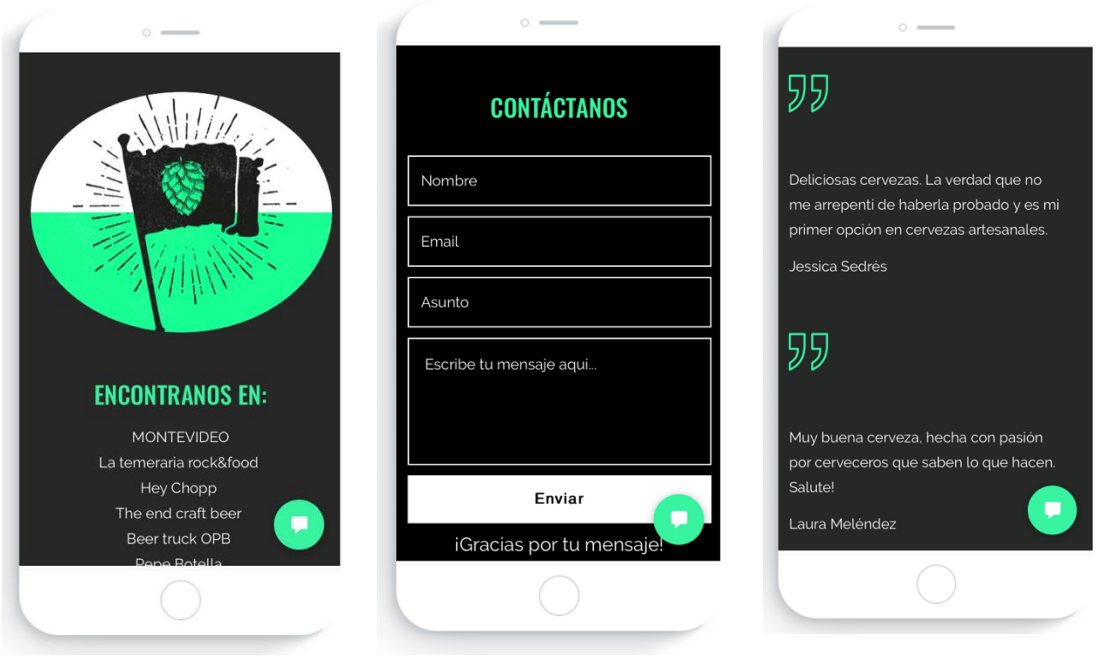
Otra de las características con las que cuenta la página es que se pueden visualizar las reseñas con las que cuenta la empresa. Además, el espacio de contacto para enviar un mensaje directamente desde el sitio web, es muy importante ya que podría ser la primera vía de contacto con potenciales clientes.

Ilustración 8-7 Prototipo de página web de Cervecería Cosmopolita-Reseñas



Fuente: elaboración propia en base a (WIX, 2020)

Ilustración 8-8 Prototipo web responsive de la página de Cervecería Cosmopolita



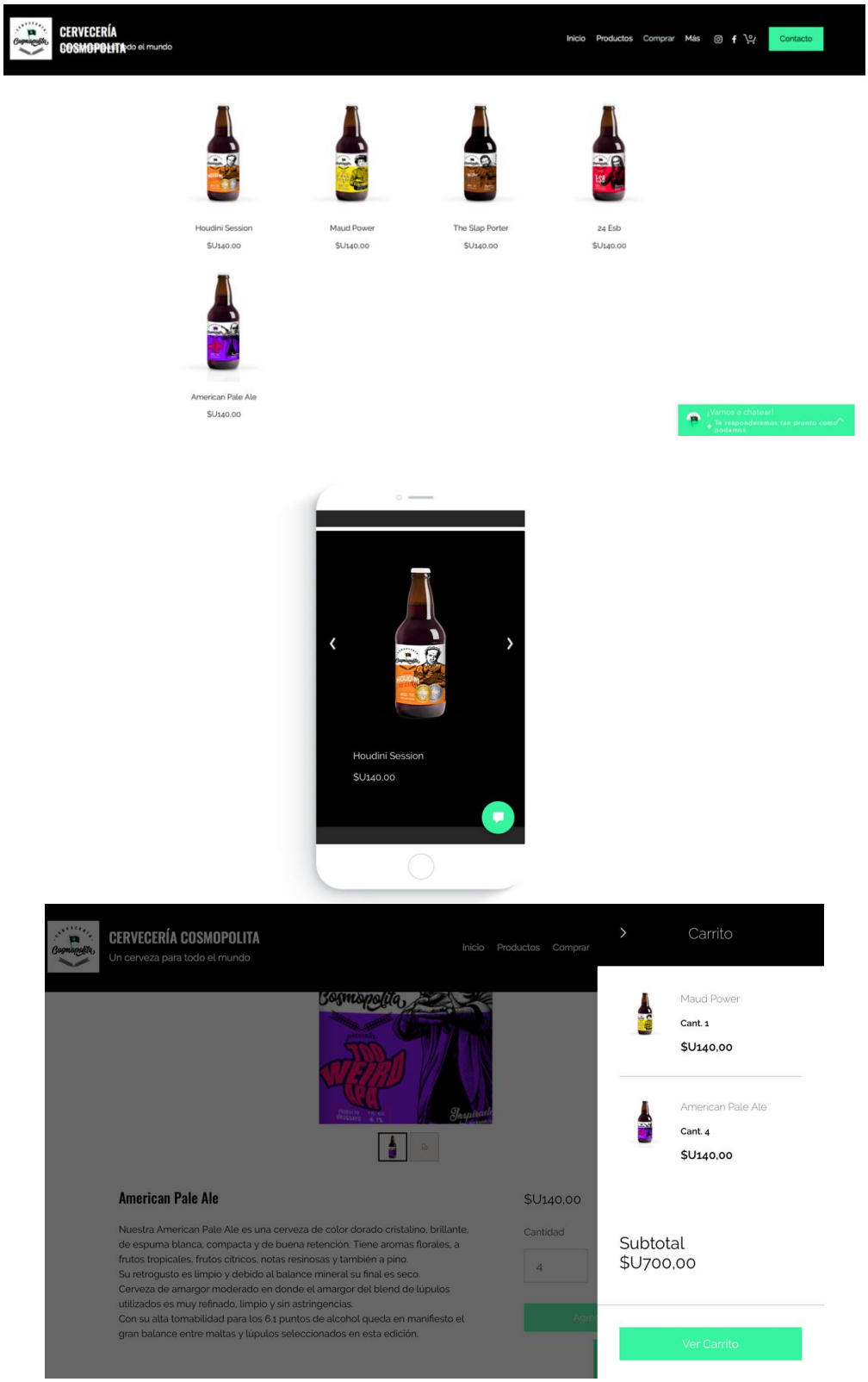
Fuente: elaboración propia en base a (WIX, 2020)

- El costo de esta acción es de 260 USD, por la creación de la página, y el mantenimiento de la misma está asociado a los costos de la agencia de publicidad ya contratada.

8.4.3 Crear un e-commerce

A través de la página web también se genera un canal que permite visualizar los productos de la empresa. De forma que los consumidores no frecuentes puedan evaluar y realizar sus compras directamente por este medio.

Ilustración 8-9 Prototipo de e-commerce



- El costo de esta acción se encuentra incluido en el desarrollo de la página.

8.4.4 Mejorar posicionamiento en buscadores

Internet se encuentra dentro de los principales medios de comunicación y promoción para las empresas. Es así que el posicionamiento de la página web en buscadores resulta ser una de las herramientas fundamentales en los planes de marketing de cualquier tipo de empresa. De esta manera, es también fundamental para Cervecería Cosmopolita.

Para un mejor posicionamiento en buscadores, deben ser considerados dos métodos: SEM (Search Engine Marketing) y SEO ("Search Engine Optimization").
La diferencia entre ambos métodos radica en que los resultados del SEM se dan a corto o mediano plazo, pero no perduran en el tiempo, sin embargo, el SEO posee resultados más duraderos a mediano o largo plazo. Es por esto que en un principio se deberán realizar acciones de posicionamiento SEM para conseguir resultados más recientes, pero posteriormente se buscará llevar a cabo las SEO.

8.4.4.1 Posicionamiento SEM

"El concepto de SEM (Search Engine Marketing) se refiere a la promoción de un sitio web en los buscadores mediante el uso de anuncios de pago a través de plataformas como Google Ads o Bing Ads. Y en ocasiones, se amplía este concepto para referirnos también a otro tipo de publicidad mediante estas y otras plataformas de display y medios sociales, donde se suele pagar generalmente en base a los clics que nos generan los anuncios. Mediante esta estrategia el objetivo es dar visibilidad inmediata a nuestro sitio Web, ya que desde que configuramos las campañas y pujamos por salir, nuestros anuncios tienen la posibilidad de aparecer." (Idento Agencia de Marketing Online, 2002)

Para lograr el posicionamiento en los buscadores entre los primeros enlaces, se deberá comprar palabras clave. Para analizar cuáles son las mejores keywords por las que se quiere que se encuentre a Cervecería Cosmopolita, se podrán utilizar herramientas como Google Keyword Planner, SEMRush o Ubersuggest. Es esencial crear palabras claves sencillas, fáciles de recordar y rentables, por ejemplo, "cerveza artesanal".

Asimismo, es importante tener en cuenta que *"al comprar estas palabras clave, entraremos en un sistema de pujas en el que cada empresa decidirá lo que pagará para cada usuario que haga clic en su enlace (PPC). Google decidirá qué enlaces patrocinar en función de dos conceptos:*

- *El pago que la empresa anunciante haya realizado para la keyword: el CPC. El cost per click es el valor que nosotros mismos definimos dentro de Google Ads para marcar cuanto vamos a pagar por cada clic.*

- *La relevancia para el usuario. Aunque paguemos para aparecer en las primeras posiciones, Google siempre tiene en cuenta a los usuarios. Los contenidos tienen que ajustarse a lo que necesitan, así que, en función de sus búsquedas, pondrá aquellos que considere más relevantes para ellos. Si somos relevantes, Google nos ayudará para que tengamos más tráfico, y, en consecuencia, más clientes."* (Cyberclick, 2020)

Si bien el monto a pagar en esta campaña es decisión de la propia empresa, cabe destacar la importancia de que el valor implicado determinará los resultados.

- El presupuesto destinado en este caso será de 100 USD mensuales.

8.4.4.2 Posicionamiento SEO

"SEO es la abreviatura de "Search Engine Optimization" (Optimización en Motores de Búsqueda) y consiste en mejorar la visibilidad de una web para que ésta aparezca mejor posicionada en los resultados orgánicos de los buscadores. El SEO también es conocido como posicionamiento en buscadores, posicionamiento natural o posicionamiento web.

El objetivo es aparecer en las posiciones más altas posibles de los resultados de búsquedas orgánicas para una o varias palabras concretas que han sido previamente seleccionadas y son relevantes a nuestra web. Con ello se conseguirá aumentar el tráfico de visitas." (Idento Agencia de Marketing Online, 2020)

"Dentro del trabajo de posicionamiento SEO existen 2 grandes conjuntos de factores que podemos optimizar:

- *SEO ON-PAGE: Engloba a todas aquellas acciones que realizamos dentro de nuestro propio sitio web para optimizarlo de cara a los buscadores. Por ejemplo, disponer de URLs amigables, reducir el tiempo de carga, dar un contenido original y relevante, aportar al usuario seguridad y una buena experiencia de navegación.*

- *SEO OFF-PAGE: Engloba a todas aquellas acciones de optimización que sirven para aumentar la popularidad de nuestro sitio web. Esto se consigue principalmente haciendo que otros sitios nos enlacen (cada sitio que nos enlaza nos está dando un voto de confianza, y además en función de la popularidad del sitio que nos enlaza, este enlace tiene mayor o menor valor). ¿Cómo se consigue esto? Por ejemplo, mediante la publicación de artículos de invitado en otros blogs, dándonos de alta en directorios temáticos relevantes, distribuyendo contenido que se viralice por medios sociales y sitios de terceros, publicando notas de prensa y, en definitiva, siendo referentes online en nuestra temática o sector… Estas señales son factores externos, dado que no implican la realización de cambios técnicos en nuestra web."* (Idento Agencia de Marketing Online, 2002)

El SEO permitirá multiplicar la visibilidad de la marca, el producto y la empresa en su totalidad. Se trata de una inversión a largo plazo, ya que aunque la optimización de la página web puede traer algunos costes iniciales, si Cosmopolita consigue posicionarse entre los primeros puestos, tendrá una fantástica fuente de clientes potenciales, confianza, credibilidad y prestigio.

- La acción se encuentra vinculada a las tareas de mejoramiento de la página de la empresa, así como el contenido de sus redes sociales, por lo que su costo se

deriva a los ya existentes. Ya sea por medio de la agencia de publicidad o bajo la responsabilidad de los socios.

8.4.5 Crear cuenta de Twitter

Es relevante la creación de un perfil empresarial en Twitter para Cervecería Cosmopolita, ya que en la actualidad las redes sociales son uno de los medios de comunicación más efectivos para llegar al consumidor. Otra razón importante es que su competencia cuenta con presencia en dicha red.

8.4.6 Email Marketing

"Esta técnica, también llamada emailing o e-mailing, se basa en el envío masivo de correos electrónicos a un listado de contactos. El email marketing es una mezcla de comunicación y marketing directo." (Cyberclicks, 2020)

"Es una excelente herramienta de comunicación de la que dispone la marca para comunicarse con el cliente. Es un arma muy poderosa que, bien utilizada, puede dar muy buenos resultados, sobre todo de conversión. Es una oportunidad perfecta para ofrecer al usuario contenido de calidad y de valor. Un plus personalizable con el objetivo de convertir los leads en posibles clientes.

El email marketing utiliza el correo electrónico y se envía a un grupo de contactos, es personalizable y nada invasivo. Aunque se envíen emails de forma masiva, debemos tener en cuenta que para que el usuario reciba nuestro email, previamente ha tenido que dar sus datos, por lo que ya existe una predisposición." (Foxie, 2020)

A través de este mecanismo la empresa podrá atraer nuevos clientes y mantener contacto con estos, hacerles llegar noticias y novedades, recabar opiniones, generar engagement, entre otros.

En el caso de Cosmopolita es clave dirigir esta técnica hacia comercios interesados en vender el producto como son los bares y supermercados.

Para redactar el mail de presentación comercial, se tendrán en cuenta una serie de características, claves según (Javier Cordero), como:

- Utilizar un tono conversacional de presentación comercial
- Llamar la atención
- Generar interés
- Crear un deseo de saber más sobre el producto y servicio
- Invitar a que se tome una acción de manera inmediata

A continuación se presenta un ejemplo de mail para enviar a potenciales clientes.

Ilustración 8-10 Prototipo de emailing

De:
Para:

Estimado/a,

Lo/a saluda _____(nombre del emisor), integrante de Cervecería Cosmopolita. En esta oportunidad, me comunico con el fin de informarle sobre nuestra empresa y lo que tenemos para ofrecerle.

Somos una cervecería que cuenta el con conocimiento y experiencia necesarios para brindarle un producto y servicio de total exclusividad.

Contamos con 5 estilos de línea de cerveza artesanal, de tipo: American Pale Ale, American Golden Ale, Porter, ESB y nuestra estrella la Session IPA. Comercializadas en botellas de vidrio de 500ml y en barriles.

Cuidamos el proceso de producción, las materias primas y la presentación del producto de manera minuciosa, para que se disfrute el momento glorioso del destape. Creando un producto 100% natural sin conservantes, saborizantes, antioxidantes y agregados.

El mundo de las speciality beer involucran un imaginario de lo elaborado meticulosamente y con mucho cuidado. El craft de todo lo que hacemos tiene que reflejar este mundo de lo creado con cuidado y mucha pasión.

Por eso, consideramos que podemos hacer un gran equipo. Creando una relación de mutuo beneficio, ya que por considerable potencial nos ganaríamos un gran clientes y ustedes un producto y servicio excepcional de personas con pasión por lo que hacen.

Nos encontramos a la espera de su respuesta. No dude en contactarnos por más detalles y con gusto le informaremos.

Desde ya, agradece

_____ (emisor del mail)
Cervecería Cosmopolita
_____ (número de contacto telefónico)
cerveceriacosmopolita@gmail.com

Fuente: elaboración propia

8.4.7 Publicidad paga en redes sociales

Las redes sociales juegan un papel muy importante en la vida de las personas, por lo que también se ha convertido en un medio de comunicación indispensable para las actividades empresariales.

De esta manera, es esencial conocer las numerosas ventajas de la publicidad en este canal, siendo algunas de ellas: el gran y diverso alcance, la capacidad de segmentación, el seguimiento de los resultados, entre otras. Por lo que cabe destacar que se trata de una opción económica y de fácil acceso.

Las acciones de publicidad de Cosmopolita se realizarán en Facebook e Instagram.

8.4.7.1 En Facebook

Esta red ofrece diversos tipos de publicidad. *"Cada anuncio consta de dos componentes: el formato (el aspecto que tiene) y la ubicación (el lugar en el que se mostrará)."* (Facebook for business)

Los tipos de formato de anuncios seleccionados son:

- Anuncios con fotos: "*Independientemente de cuáles sean tus objetivos comerciales, publicar un anuncio con foto en Facebook e Instagram es una manera estupenda de aumentar el reconocimiento de tu empresa y su actividad. Este tipo de anuncios te proporciona un formato sencillo que puedes usar con imágenes inspiradoras y texto atractivo."* (Facebook for business)

Este tipo de anuncio podrá ser utilizado para:

- Atraer a personas al sitio web de Cosmopolita: *"En un estudio de Facebook, se observó que una serie de anuncios que solo incluían fotos superó en rendimiento a otros formatos publicitarios a la hora de generar tráfico único."* (Facebook for business) De esta forma logragrá captar a un mayor número de clientes potenciales.

- Crear un anuncio en cuestión de minutos: *"Puedes crear un anuncio con foto desde tu página de Facebook con tan solo publicar y promocionar una publicación que incluya una imagen."* (Facebook for business) Lo que significa que se podrá actuar con mayor facilidad y rapidez a la hora de promocionar y actualizar novedades.
- Dar a conocer los productos de Cosmopolita: *"Si tienes un producto físico que quieras promocionar, los anuncios con foto son una buena forma de destacarlo en la sección de noticias."* (Facebook for business)

- Anuncios con videos: Facebook permite llegar al público a través de videos creados con fotos, con una selección de imágenes estándar gratuitas o con videos ya existentes.

Algunas de las formas en las que se puede utilizar este tipo de formato son:

- Instream: publicidad que se reproduce en los videos que las personas ven.
- Feed: permite llegar a las personas en el lugar donde comparten sus ideas e inspiraciones.
- Stories: se utilizan las stories como medio publicitario y de interacción con los clientes.

- Se considera el monto de 50 USD mensuales para destinar a esta acción.

8.4.7.2 En Instagram

Hoy en día, Instagram es la plataforma es fundamental para la publicidad de un producto, ya que no solo nos encontramos en la era visual sino que se trata de una de las redes sociales más utilizadas.

Los anuncios en esta Red Social resultan muy efectivos, algunos de los motivos más relevantes son:

- *"Mayor nivel de engagement y mejores ratios de coste y conversión. De acuerdo con las cifras de la consultora Forrester, Instagram es la plataforma*

social con mayor nivel de engagement de Internet. Concretamente, las publicaciones consiguen un ratio de 4,21% de engagement, superando con creces a otras redes sociales.

Esto supone 58 veces más que Facebook y 120 veces más que Twitter. Por lo tanto, el retorno que se puede obtener de las campañas publicitarias ejecutadas en Instagram es el mayor de todo el ecosistema social media. Por un lado, los ratios de conversión tienden a ser superiores. Además, el CPC o coste por clic también se ve notablemente reducido.

- *Integración de Facebook e Instagram: Esto supone enormes ventajas de cara al lanzamiento de campañas publicitarias, dado que: Todo se gestiona desde Facebook Ads Manager, pudiendo lanzar campañas que funcionan simultáneamente tanto en la app de Instagram, como en Facebook. (...) Se puede ejecutar una estrategia de marketing más omnicanal, al lograr una completa transversalidad entre ambas plataformas.*

- *Óptima segmentación de la audiencia: El planificador publicitario de Facebook permite escoger tres tipos de audiencias: Audiencias previamente guardadas, basadas en una selección de los múltiples criterios disponibles.(…) Audiencias personalizadas, cuyos destinatarios son clientes de la base de datos, así como audiencias previas, la cuales son objeto de retargeting. Audiencias similares o "lookalike", basadas en otras audiencias ya definidas y la audiencia de los competidores.*

- *Publicidad poco intrusiva Uno de los grandes aciertos de Instagram a la hora de lanzar sus formatos publicitarios es el hecho de que éstos resultan muy poco intrusivos y se mezclan de forma natural con las publicaciones orgánicas. Esto evita que los usuarios se sientan molestos con la publicidad y estén más receptivos frente al mensaje del anunciante.*

- *Fácil venta de productos Gracias a la posibilidad de integrar Instagram con Shopify, la venta directa de productos a través de Instagram es extremadamente sencilla. De ese modo, la publicidad resulta mucho más eficaz y puede generar resultados de conversión más inmediatos."* (Javier Galilea, 2020)

La acción se podrá llevar a cabo por medio de cuatro formatos distintos:

- *"Anuncios con foto: Un recurso creativo, sencillo y atractivo para contar tu historia. Admite tanto el formato cuadrado como el horizontal. Es el tipo de anuncio más básico, pero si cuentas con las imágenes adecuadas, puedes conseguir un gran impacto.*

- *Anuncios con vídeo: Ofrecen una experiencia visual envolvente similar a los anuncios con foto, pero además le añaden movimiento y sonido. Tienes hasta 60 segundos para presentar a tu marca.*

- *Anuncios por secuencia: Este formato de anuncio incluye un pequeño elemento de interactividad, ya que los usuarios pueden deslizar el dedo para ver varias fotos y vídeos. De esta manera, conseguirás ilustrar más a fondo tu mensaje y retener su atención durante más tiempo.*

- *Anuncios en Stories: Un formato con muchas posibilidades, que aprovecha la popularidad de las Stories entre los usuarios de Instagram. Cuentan con un formato vertical y a pantalla completa, por lo que la experiencia es más inmersiva que en otros formatos de anuncio."* (Cyberclick, 2018)

- Se considera el monto de 50 USD mensuales para destinar a esta acción.

8.5 Desarrollar Branding Awareness

8.5.2 Establecimiento de valores

A partir de información obtenida de la empresa (Cervecería Cosmopolita) y en base al conocimiento sobre la misión y visión, se establecieron los siguientes valores.

- Compromiso: "para con los socios, con la creación del producto y con el cliente".
- Calidad: "apuntando siempre al máximo que pueda ofrecerse".
- Exclusividad: "cada estilo de cerveza y lo reflejado a través de estas es único".
- Cuidado: "cuidamos el proceso de producción las materias primas y la presentación del producto de manera minuciosa".
- Naturalidad: "creamos un producto 100% natural; sin conservantes, saborizantes, anti oxidantes y agregados".
- Excelencia: "vamos a levantar la bandera de la cerveza artesanal como un producto de excelencia, pero no como un nicho de mercado".
- Pasión: "por lo que hacemos, meticulosamente y con mucho cuidado".
- Exploración constante: "buscamos sorprender y ofrecer diferentes experiencias a través de la búsqueda de nuevos sabores".

Fuente: elaboración propia.

8.5.3 Storytelling

"El storytelling es una estrategia mediante la cual contamos una historia para conseguir un determinado fin: informar, motivar, conocer opiniones, vender." (IEB School, 2019)

A través de esta estrategia el cliente se involucra profundamente con la empresa, creando un vínculo fuerte con la marca.

"No hay que confundir storytelling con hablar sobre qué hace nuestra marca o qué ofrecemos. Lo más relevante de esta técnica es que las empresas cuenten historias de

valor, que sean interesantes para los usuarios y que les aporte algo más que un contenido meramente corporativo.

Se trata de crear emoción y un vínculo con quienes te están leyendo a través de las redes sociales, no hay que limitarse a transmitir un mensaje." (IEB School, 2019)

Actualmente, Cosmopolita utiliza el storytelling en sus etiquetas, exponiendo un relato sobre la historia de los personajes de inspiración para cada tipo de cerveza. A esto también se le agrega la edición de "Los caminos de la birra", que fue realizada entre noviembre y diciembre del 2019.

Ilustración 8-11 Los caminos de la Birra

"Un ciclo de historias que cruzan a nuestros personajes en situaciones que solo se pueden explicar con una birra de por medio."

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita , 2019)

Ilustración 8-12 Maud Wagner tatuando una sirena a un Bud Spencer pasado de copas

"Maud Wagner no sabía quién era ese grandote visiblemente pasado de copas que cerveza en mano y con notorio acento italiano le pidió que le tatuara una sirena.

El joven balbuceó que era aspirante a actor y que el tatuaje homenajeaba a un gran amor a lo que Maud sonrió, ya que no era el primer borracho que pedía cosas raras.

Al tiempo, se haría famoso pegando cachetadas a diestra y siniestra bajo el nombre Bud Spencer, pero jamás mostró a nadie la sirena ni supo quién era la dama que había estampado su arte en aquella zona de su enorme cuerpo."

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2019)

Ilustración 8-13 Houdini encadenando a Hunter Thompson para tirarlo a una piscina con agua. Thompson sigue escribiendo en su libreta lo que pasa

"Hunter S. Thompson no paraba de escribir en su libreta, aún encadenado en una silla y a punto de caer a una piscina. Descubrir que el gran mago del escapismo había fingido su muerte para escapar de sus acreedores era la historia que le significaría el salto a la fama, por eso tenía que registrar todo rigurosamente.

Algo del periodista le cayó bien a Houdini, tal vez por eso sintió remordimiento y lo liberó. Por suerte para él, el editor no le creyó nada a Thompson ni le publicó la historia. Eso sí, le aconsejó que dejara de tomar."

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita , 2019)

Ilustración 8-14 El violinista del diablo - Niccolo Paganini - Intenta conquistar con una serenata diabolica a Maud Wagner

"En un teatro de vodevil de Oklahoma, un grupo de tatuadores tomaba cerveza cuando surgió la idea de jugar al juego de la copa.

Varios espíritus fueron invocados, sin éxito, hasta que en un momento apareció el sonido de un violín virtuoso, inconfundible, del que se decía que tenía un pacto con el diablo para tocar como nadie.

Los oídos de Maud Wagner se endulzaron y sus ojos se llenaron de lágrimas con aquella serenata inolvidable.

Esa noche, Niccolo Paganini tocó como nunca y a partir de ahí, Maud siempre tatuó escuchando su música como inspiración."

Fuente: (Facebook de Cervecería Cosmopolita, 2019)

No obstante, la acción se debe profundizar mediante videos que exponen las historias y de esta forma, generar mayor interés en los clientes.

Es esencial que Cosmopolita comience a utilizar esta estrategia, ya que su competencia sí la aplica como medio de promoción.

Este es el caso de la reconocida Cerveza Pilsen (Pilsen Uruguay, 2020), la cual presenta una numerosa cantidad de videos en sus redes sociales y en otros medios de comunicación. La estrategia es tal, que todas las publicaciones de Instagram son videos y su temática se encuentra basada en situaciones de la vida cotidiana y la cultura uruguaya. Aunque no es su competencia directa, es referente en el mercado nacional.

Pero en el caso de la competencia directa, como (Birra Bizarra), por ejemplo, también emplea el método de storytelling a través de videos que vinculan a sus personajes con relatos y situaciones “bizarras”.

No solo las distintas historias se narrarán a través de imágenes en los videos, sino que se crearán algunos contenidos que muestren la vida del cliente, en relación a la cerveza Cosmopolita y su vínculo con ella. Se expondrá en la página web y también se promocionará en los anuncios de las redes sociales y en sus publicaciones, dando la posibilidad a que los usuarios lo compartan, logrando así que se transmita la emoción y llegando a un mayor número de clientes.

- Si bien el costo de producción de un video puede variar por distintos motivos como el tipo de video, la calidad de edición, el despliegue de producción, entre otros. Se considera un presupuesto de 600 USD para la creación de 4 videos.

8.5.4 Generar contenidos relevantes

Si bien la empresa ya cuenta con publicaciones en Instagram y Facebook, consideradas de contenido relevante, también se comenzará a realizar en Twitter y en su nueva página web.

Para lograr esto es importante que se realice un calendario en donde se especifique el día y tipo de publicación que se desea realizar.

- El costo de dicha actividad es de $16.000 mensuales, 414 USD, que es el monto ya destinado a la agencia de publicidad contratada por la empresa para la generación de contenido.

8.5.5 Tarjetas personales de la empresa

La tarjeta de presentación ha sido uno de las herramientas fundamentales en el marketing, siendo la primera impresión y contacto para crear relaciones personales. Su

utilidad se ve ligada a la muestra de información relevante y sintetizada acerca de la empresa y la ocupación de la persona.

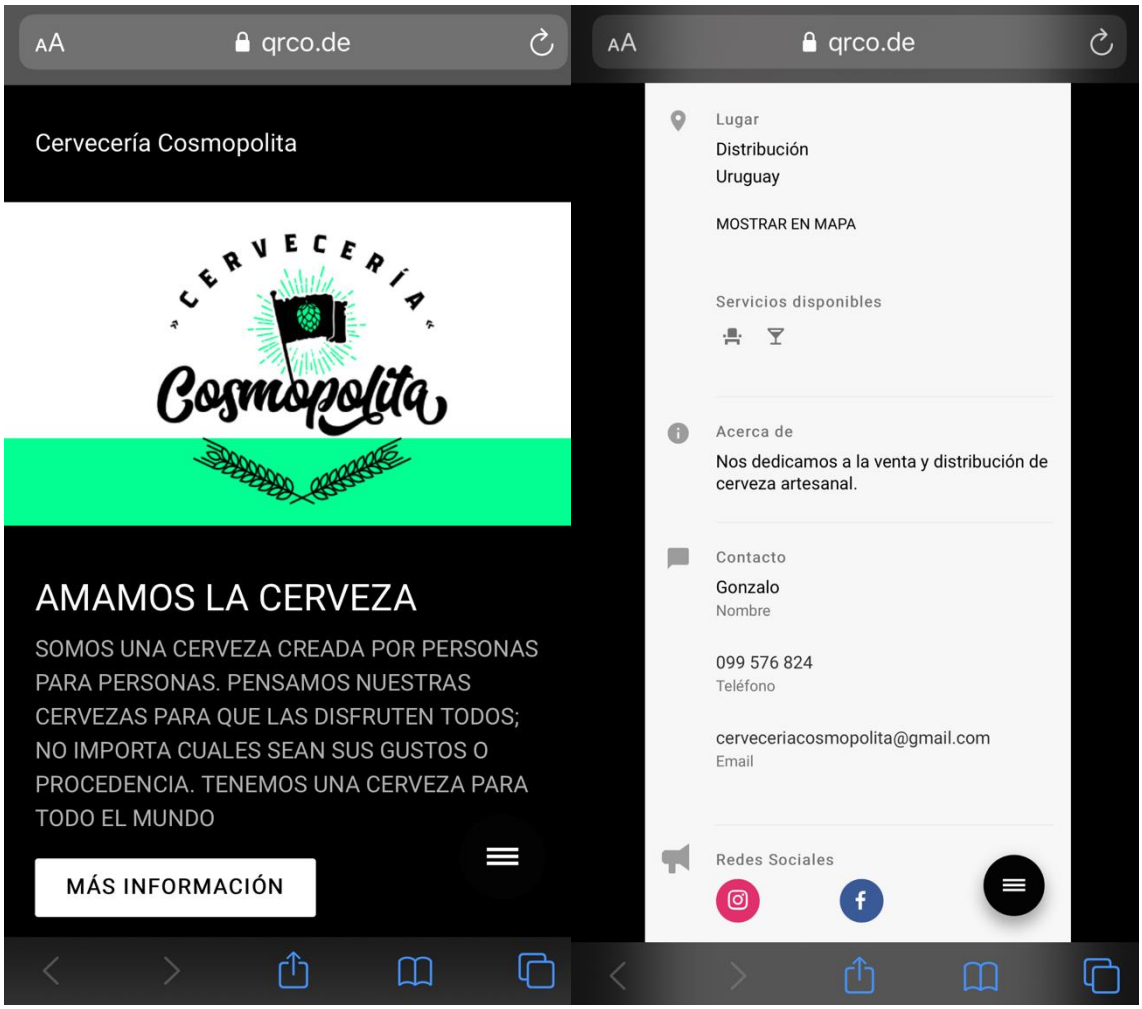
Si bien el material con el cual se realizan estas, de papel, puede parecer algo más limitado, en comparación a los medios digitales utilizados hoy en día, no dejan de ser un método importante para brindar información en momentos de posibles negocios.

En este caso, la tarjeta de presentación tiene similares funciones tanto en lo digital como en su formato en papel. Además de tener los datos del contacto como son número de celular, e-mail, Instagram, Facebook y más. Cuenta con un Código QR que deriva a un perfil descriptivo de Cervecería Cosmopolita, donde se pueden encontrar las redes sociales vinculadas, el logo de la empresa y la descripción, como también el teléfono de contacto e información de Gonzalo Morales.

Ilustración 8-15 Tarjeta personal de la empresa

Fuente: elaboración propia en base a Canva

Ilustración 8-16 Pantalla de QR de presentación



Fuente: elaboración propia en base a (App QR Code Generator, 2020)

- El costo asociado a esta acción implica la impresión del diseño. Se estima $350 las 100 unidades, por lo tanto, el presupuesto para mil unidades es de 91 USD.

8.6 Desarrollar Branding Engagement

8.6.2 Escuchar y responder a los clientes

Es fundamental el escuchar y responder a los clientes para atraerlos y generar una relación buena y duradera con estos. Además, si se es capaz de entender cuáles son sus necesidades, se dará una clara ventaja competitiva.

"Si no sabemos escuchar, no seremos capaces de saber cuáles son los cambios que el mercado de nuestros clientes requiere para poder lanzar nuevas propuestas o mejorar los servicios de los que el cliente ya disfruta (servicios que pueden estar siendo ofrecidos por nosotros o por un tercero). Los profesionales que mantienen una estrategia de relación continua con sus clientes, solicitan, analizan y se posicionan en referencia a la información que reciben del mismo, estarán mejor posicionados que aquellos que no sigan ese tipo de prácticas.

Escuchar al cliente nos proporciona la información necesaria para capturar los requerimientos que después utilizaremos al describir nuestros documentos de especificación funcional. En efecto, la captura de requerimientos necesaria a la hora de abordar todo proyecto y poder hacer una estimación de la dimensión del mismo, se basa meramente en saber escuchar al cliente y comprender sus necesidades." (Campos, 2011)

8.6.3 Incorporar WhatsApp Business

En la actualidad, Cosmopolita utiliza el WhatsApp personal de los socios. Sin embargo, la implementación de WhatsApp Business facilitará y mejorará la relación con sus clientes.

"WhatsApp Business es una aplicación de descarga gratuita disponible para Android y iPhone, que ha sido desarrollada especialmente para pequeñas y medianas empresas. WhatsApp Business facilita las interacciones con los clientes, ya que ofrece herramientas para automatizar, organizar y responder rápidamente a los mensajes. Está diseñada y funciona de forma similar a WhatsApp Messenger. Puedes usarla para seguir haciendo todas las cosas que ya haces como enviar mensajes y fotos." (WhatsApp, 2020)

Solo las empresas deben descargar WhatsApp Business, por lo que los usuarios no tendrán que cambiar su forma de comunicarse.

Algunas de las facilidades que brinda la App, son:

- *"Perfil de empresa: proporciona a tus clientes información útil como la descripción de empresa, correo electrónico, dirección y página web. La compañía está probando también el uso de cuentas verificadas para empresas.*

- *Herramientas de mensajería: ahorra tiempo con las herramientas de mensajería inteligente, respuestas rápidas que te permiten responder de una forma más rápida a las preguntas más frecuentes, mensajes de bienvenida que te permiten presentarte a tus clientes, y mensajes de ausencia que te permiten avisar cuando estás ocupado.*

- *Estadísticas: conoce información como el número de mensajes leídos, para ver qué es lo que funciona.*

- *WhatsApp Web: envía y recibe mensajes con WhatsApp Business desde tu computadora.*

- *Tipo de cuenta: tus contactos sabrán que están hablando con una empresa porque aparecerás como una Cuenta de empresa. Con el paso del tiempo, algunas empresas tendrán Cuentas confirmadas cuando se confirme que el número de teléfono de su cuenta coincide con el número de teléfono de su empresa."* (La Nación, 2018)

8.6.4 Regalos Corporativos

Cosmopolita podrá estar presente en la vida diaria de sus clientes a través de regalos que representen la marca de la empresa. Esto tendrá una gran repercusión en términos psicológicos como medio de recuerdo de la marca, alcanzando los distintos hogares y familiarizándose con la misma.

Actualmente Cosmopolita cuenta con productos de merchandising, a través de los cuales su marca se encuentra representada, como en sus remeras, stickers y vasos. Se

considera conveniente que, además de los sorteos que se realizan esporádicamente en Facebook e Instagram donde los premios incluyen productos del merchandisign, como los stickers que son regalados al público en las ferias, puede ser conveniente también realizar otro tipo de regalos.

Se propone la idea de crear llaveros con destapadores, ya que se trata de un instrumento de uso asociado al consumo de cervezas.

Utilizando diseños para crear un estilo representativo de merchandising, se ilustra el siguiente prototipo.

Ilustración 8-17 Prototipo de llaveros

Fuente: elaboración propia en base a (Canva, 2020)

- El costo por 100 unidades de llaveros con su respectiva impresión, es de $20 por unidad. Considerando la impresión de 400 llaveros, el costo es de $8.000. Por lo tanto, se destinarían 207 USD.

8.7 Desarrollar Branding Advocacy

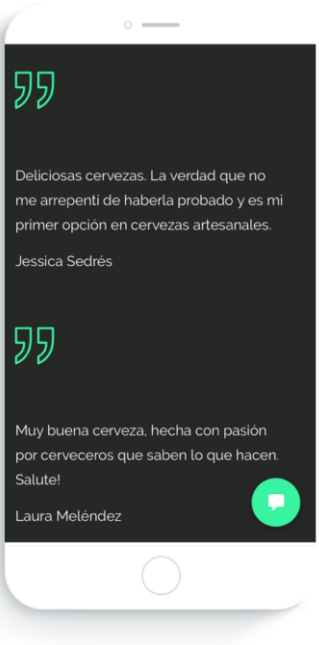
8.7.2 Historias reales de clientes actuales

Los clientes satisfechos pueden convertirse en una de las mejores publicidades. Por esta razón, es de suma importancia motivar a los clientes actuales a contar una breve historia en donde se resalte el valor y los beneficios de la marca sobre los productos de la competencia, favoreciendo así el alcance de la misma.

Es fundamental que los clientes de Cosmopolita perciban la esencia de la marca, vivan una buena experiencia y se sientan partícipes de esta, para que luego lo transmitan a través de sus historias.

Por medio de la página web se brinda un espacio de reseñas sobre la empresa, como también se pueden seguir realizando comentarios y calificaciones en la página de Facebook.

Ilustración 8-18 Reseñas



Fuente: (WIX, 2020)

8.8 Clienting Estratégico

8.8.2 Sorprender con detalles emocionales

"Sorprender al cliente es pieza fundamental para generar una fiel y larga relación con él. Tal como una relación de pareja, la relación de la empresa con el cliente debe ser dinámica y si lo que se busca es fidelizar al cliente, sorprender es una de las mejores formas para lograrlo, de manera que así le tendrá presente cuando necesite su producto o servicio." (Mott social)

Para lograr la fidelización de sus clientes, Cosmopolita debe otorgar ciertos detalles que los conmuevan y sorprendan como un saludo, descuentos por cumpleaños, remeras del merchandising, packs de vasos de la empresa, entre otros.

- Estarán destinados 1.000 USD para cumplir con las atenciones a los clientes.

8.8.3 Pedir Sugerencias y Retrolimentación

Los consejos y sugerencias de los clientes suelen ser de suma importancia para el desarrollo de la empresa. A partir de los mismos se pueden corregir errores o saber si el cliente valora ciertos aspectos del trabajo, tomando esto como base para la posible toma de decisiones.

Por lo tanto, es esencial que se los pidan y se les demuestren que están dispuestos a escucharlos, para luego evaluar e implementar sus propuestas, demostrando que les importa satisfacer sus necesidades y problemas de la mejor manera.

Por eso se debe incluir un apartado para que el cliente pueda contactarse con la empresa y dejar sus opiniones. Tanto en la página web como en las diversas redes sociales. De esta forma, por ejemplo, se les permitirá mandar un mail, llamar a la empresa o comentar y mandar mensajes en las redes.

8.9 Clienting Intratégico

8.9.2 Crear un Calendario de Tareas

Para tener una mayor organización en las tareas de la empresa se debe crear un calendario donde figuren estas, cómo, cuándo y quién las debe realizar.

Esto sirve para no olvidarse de las actividades que hay que llevar a cabo y a su vez permite optimizar el tiempo de cada tarea.

Ejemplo de un calendario de tareas:

Tabla 13 Calendario de tareas

Tarea	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?
Distribuir la cerveza	Ir al lugar pactado por el cliente con el pedido y entregarlo	Lunes a sábados de 9 a 18 hs	Gonzalo y Jorge
Cobrar los productos al cliente	Ir al lugar pactado por el cliente y cobrar el producto	Lunes a viernes de 14 a 18hs	Braulio

Fuente: elaboración propia

8.9.3 Aumentar el sentimiento de pertenencia de los socios.

Una forma de aumentar el sentimiento de pertenencia, puede ser mediante diversas reuniones donde cada uno de los socios pueda dar su opinión y presentar sus propuestas para la empresa.

De esta forma, se sentirán partícipes. Logrando así que los socios quieran, no solo asistir voluntariamente a las reuniones, sino que estén dispuestos a aportar grandes ideas para el desarrollo de Cosmopolita y también con intenciones de llevarlas a cabo. Así considerarán los objetivos y las acciones a realizar por la sociedad como los suyos propios.

9. Capítulo 9: Planeamiento

9.1 Plan de acción

En esta sección se presenta un tipo de plan donde se priorizan los lineamientos relevantes para el logro de objetivos, como forma de guía.

"El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma.

Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

(…) El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso precio a la ejecución efectiva de una idea o propuesta." (Definición, 2020)

Ilustración 9-1 Acciones para el desarrollo de nuevos mercados

LÍNEA ESTRATÉGICA: AUMENTO DE LAS VENTAS EN UN 50%							
ACCIÓN	CÓMO?	PERÍODO	FRECUENCIA	DÓNDE?	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	KPI
DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS							
Ventas Personales	Yendo a cada comercio potencial y ofrecer su producto	A partir del 1/03/2020 cada vez que se capte un cliente potencial	Continua	Comercios de los clientes potenciales	Socios	Incluido en el sueldo de los responsables	Porcentaje de aumento en las ventas respecto al año anterior

Fuente: elaboración propia

Ilustración 9-2 Acciones para la penetración de mercados

LÍNEA ESTRATÉGICA: AUMENTO DE LAS VENTAS EN UN 50%							
ACCIÓN	CÓMO?	PERÍODO	FRECUENCIA	DÓNDE?	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	KPI
PENETRACIÓN DE MERCADOS							
Implementar un CRM	Contratando a una empresa especializada	1/7/2020 - Indefinido	Implementar una sola vez y actualizar todos los días	Oficina	Socios	1.500 USD	Rentabilidad sobre inversión

Fuente: elaboración propia

Ilustración 9-3 Acciones para el posicionamiento Offline

LÍNEA ESTRATÉGICA: POSICIONAMIENTO							
ACCIÓN	**CÓMO?**	**PERÍODO**	**FRECUENCIA**	**DÓNDE?**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**KPI**
POSICIONAMIENTO OFFLINE							
Ferias	Montando un stand en un espacio alquilado	Modo Birra:28 y 29 de septiembre 2020 Festival MOJO 5 Y 6 de septiembre 2020 Degusto: 2 y 3 de mayo/ 3 y 4 de octubre 2020 Garage Gourmet: 19 y 20 de septiembre Beer Day: 8 de agosto Beer Sun Fest: 9 de enero 2021 Feria de la Cerveza Artesanal: 14 de noviembre 2020 Rock and Beer: 7 y 8 de noviembre 2020 Ferias de las Artes: 12 de diciembre 2020	Degusto 2 veces al año y las demás una vez al año	Modo Birra: Montevideo Festival MOJO: Montevideo Degusto: Montevideo Garage Gourmet: Montevideo Beer Day: Punta del Este Beer Sun Fest: Punta del Este Feria de la Cerveza Artesanal: Punta del Este Rock and Beer: Paysandú Ferias de las Artes: Canelones	Socios	Modo Birra: 249 USD Festival MOJO: 518 USD Degusto: 78 USD Garage Gourmet: 156 USD Beer Day: 388 USD Beer Sun Fest: 415 USD Feria de la Cerveza Artesanal: 465 USD Rock and Beer: Grátis Ferias de las Artes: 130 USD	Rentabilidad sobre inversión
Publicidad en vía pública	Colocando un cartel en un lugar donde pasen clientes potenciales	01/06/2020 - 31/07/2020	Todos los días por 2 meses	Ruta 5	Socios	Alquiler del espacio por 2 meses: 1.000 USD Realización del cartel: 1.500 USD	Rentabilidad sobre inversión

Fuente: elaboración propia

Ilustración 9-4 Acciones para el posicionamiento Online

LÍNEA ESTRATÉGICA: POSICIONAMIENTO							
ACCIÓN	**CÓMO?**	**PERÍODO**	**FRECUENCIA**	**DÓNDE?**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**KPI**
POSICIONAMIENTO ONLINE							
Crear una página web	Usando plantillas preestablecidas	Creación: 01/04/2020 - 15/04/2020 Publicación: 01/05/2020	Creación e implementación por única vez y actualización continua	Por medio de la plataforma Wix	Socios	24,5 USD mensuales	Página web en funcionamiento
Crear E-commerce	Usando plantillas preestablecidas	Creación: 01/04/2020 - 15/04/2020 Publicación: 01/05/2020	Creación e implementación por única vez y actualización continua	Por medio de la plataforma Wix	Socios	Incluido en el costo de la página web	E-commerce en funcionamiento
Mejorar posicionamiento en buscadores	Por medio del posicionamiento SEM y SEO	SEM: 01/03/2020 hasta que la acción llegue a su meta SEO: 01/03/2020-Indefinido	Continua	Google	Socios	SEM: 100 USD mensuales SEO: Incluido en el sueldo del responsable en hacer la página web	SEM: Cantidad de visitas en la web SEO: Posición de la empresa en buscadores
Crear cuenta de Twitter	Abrir una cuenta en la red social Twitter	25/02/2020	Creación e implementación por única vez y actualización continua	Twitter	Socios	Incluido en sueldo del responsable	Twitter en funcionamiento
Email Marketing	Mandando un mail a potenciales clientes	A partir del 01/03/2020 cada vez que se detecte un cliente potencial	Una vez por cada cliente potencial	Gmail	Socios	Incluido en el sueldo del responsable	Cantidad de clientes que capta la empresa por el email marketing
Publicidad paga en redes sociales	Mediante publicaciones promocionadas	01/03/2020- Indefinido	Continua	En Instagram y Facebook	Agencia de Publicidad	50 USD mensuales	Tasa de conversión

Fuente: elaboración propia

Ilustración 9-5 Acciones para el clienting estratégico

LÍNEA ESTRATÉGICA: FIDELIZACIÓN							
ACCIÓN	**CÓMO?**	**PERÍODO**	**FRECUENCIA**	**DÓNDE?**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**KPI**
CLIENTING ESTRATÉGICO							
Sorprender con detalles emocionales	Enviándole sorpresas al cliente	A partir del 01/03/2020 en fechas importantes para el cliente (Cumpleaños, Navidad, Año nuevo, etc)	Contina	En la casa de cada cliente, en su mail, celular, etc	Socios	100 USD mensuales	Porcentaje de aumento en las ventas respecto al año anterior
Pedir sugerencias y retroalimentación	Brindando la oportunidad al cliente de ofrecer sus opiniones	A partir del 01/03/2020 cada vez que el cliente lo desee	Continua	Página web y emails	Todo Cosmopolita	Incluido en el sueldo del responsable	Cantidad de sugerencias y retroalimentación que se reciben

Fuente: elaboración propia

Ilustración 9-6 Acciones para el clienting intratégico

LÍNEA ESTRATÉGICA: FIDELIZACIÓN							
ACCIÓN	**CÓMO?**	**PERÍODO**	**FRECUENCIA**	**DÓNDE?**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**KPI**
CLIENTING INTRATÉGICO							
Crear un calendario de tareas	Haciendo un calendario donde diga el cómo, cuándo y quién hace las tareas	01/03/2020 - Indefinido	Continua	En cartelera para marcar las tareas, en la empresa	Socios	Incluido en el sueldo del responsable	Porcentaje de aumento en las ventas respecto al año anterior
Aumentar el sentimiento de pertenencia de los socios	Los socios deben sentir partícipes de la empresa y que se los escucha a todos por igual	01/03/2020 - Indefinido	Continua	Reuniones	Socios	Incluido en el sueldo del responsable	Cantidad de asistencias a las reuniones

Fuente: elaboración propia

Ilustración 9-7 Acciones Branding Awareness

BRANDING CORPORATIVO							
ACCIÓN	**CÓMO?**	**PERÍODO**	**FRECUENCIA**	**DÓNDE?**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**KPI**
BRANDING AWARENESS							
Establecimiento de Valores	Definiendo las cualidades y principios que tiene la empresa y que quiere mantener	01/03/2020	Única vez	Empresa Cervecería Cosmopolita	Socios	Sin costo	Porcentaje de aumento en las ventas respecto al año anterior
Storytelling	Definiendo la propuesta de cada relato y las características para el impacto que se busca generar.	01/06/2020 - 31/06/2020	Única vez	Redes sociales y página web	Empresa contratada para la producción de los videos y agencia de publicidad	600 USD	Número de visualizaciones, veces compartidas,likes, comentarios.
Generar contenidos relevantes	Conociendo al público de la empresa	01/03/2020 - Indefinido	Cada dos días	Redes sociales y página web	Agencia de publicidad	414 USD	Número de visualizaciones, veces compartidas,likes, comentarios.
Tarjetas personales de la empresa	Contratando una empresa de impresión	01/03/2020	Una vez cada mil unidades	Ferias y eventos, venta directa	Socios	91 USD	Rentabilidad sobre Inversión

Fuente: elaboración propia

Ilustración 9-8 Acciones Branding Engagement

BRANDING CORPORATIVO							
ACCIÓN	**CÓMO?**	**PERÍODO**	**FRECUENCIA**	**DÓNDE?**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**KPI**
BRANDING ENGAGEMENT							
Escuchar y responder a los clientes	Escuchar con atención ante todo lo que tenga para decir el cliente y brindar respuestas asertivas	1/03/2020 - 1/01/2021	Continua	Por todas las vías de comunicación	Socios	Incluido en los sueldos de los responsables	Porcentaje de aumento en las ventas con respecto al año anterior
Incorporar WhatsApp Business	Utilizando la aplicación: WhatsApp	1/03/2020 - Indefinido	Única vez	WhatsApp	Socios	Incluido en los sueldos de los responsables	Mensajes entrantes / Mensajes salientes
Regalos Corporativos	Obsequiando llaveros	1/03/2020 - indefinido	En cada participación de ferias y eventos	Ferias y eventos	Socios	207 USD cada 400 unidades	Rentabilidad sobre inversión

Fuente: elaboración propia

Ilustración 9-9Acciones Branding Advocacy

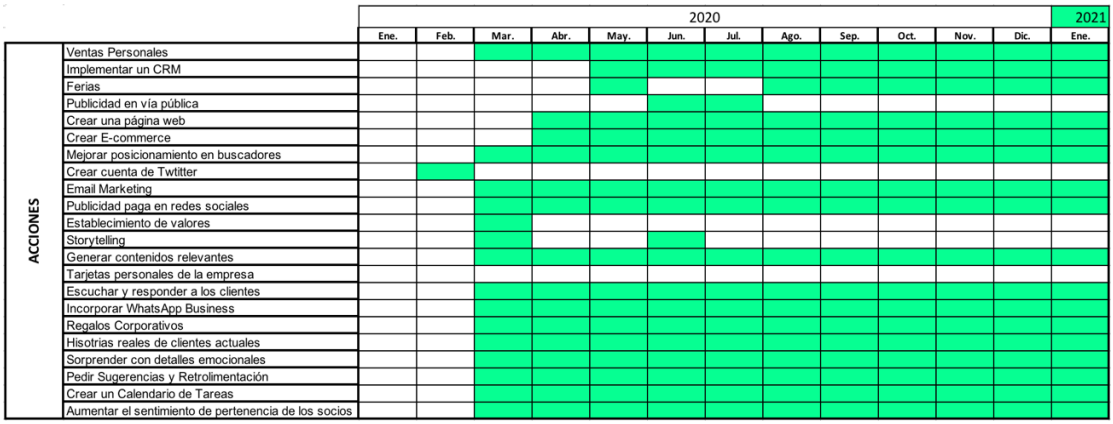
BRANDING CORPORATIVO							
ACCIÓN	**CÓMO?**	**PERÍODO**	**FRECUENCIA**	**DÓNDE?**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**KPI**
BRANDING ADVOCACY							
Historias reales de clientes actuales	Mediante reseñas de clientes	1/03/2020 - Indefinido	Continua	Página web	Agencia de publicidad	Incluido en el sueldo del responsable	Cantidad de clientes que realizan reseñas

Fuente: elaboración propia

9.2 Calendario

Las acciones que fueron planteadas anteriormente, pueden visualizarse a través del siguiente calendario, donde se indican los meses en los que se llevarán a cabo.

Ilustración 9-10 Calendario



Fuente: elaboración propia

9.3 Plan de medios

A continuación se detalla la planificación, a través de los medios de comunicación considerados, para llegar al público de Cervecería Cosmopolita.

Ilustración 9-11 Plan de medios

	2020												2021
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.
Facebook													
Instagram													
Twitter													
Página web													
Google adwords													
Eventos													
Email marketing													
Publicidad en vía publica													
Dialogo con el cliente													

	Publicaciones cada 3 días
	Publicaciones cada 5 días
	Actualización de información semanal
	Un día en el mes
	Dos días en el mes
	Tres días en el mes
	Cuatro días en el mes
	Todos los días en el mes
	Cada vez que el cliente lo necesite
	Envío cada vez que se detecte un cliente potencial

Fuente: elaboración propia

10. Capítulo 10: Presupuesto

A través del siguiente se indican los costos de realizar el plan de comunicación. El total del costo para la realización del mismo concluye en 14.924 USD. Basado a un tipo de cambio de $38,65, correspondiendo al monto de $576.812,6.

Ilustración 10-1 Presupuesto

		2020												2021	COSTO TOTAL POR ACCIÓN
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	
ACCIONES	Ventas Personales														$ 0,00
	Implementar un CRM						1500								$ 1.500,00
	Ferias					78			388	923	78	465	130	415	$ 2.477,00
	Publicidad en vía pública						2000	500							$ 2.500,00
	Crear una página web				24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	$ 245,00
	Crear E-commerce														$ 0,00
	Mejorar posicionamiento en buscadores			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	$ 1.100,00
	Crear cuenta de Twtitter														$ 0,00
	Email Marketing														$ 0,00
	Publicidad paga en redes sociales			50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	$ 550,00
	Establecimiento de valores														$ 0,00
	Storytelling						600								$ 600,00
	Generar contenidos relevantes			414	414	414	414	414	414	414	414	414	414	414	$ 4.554,00
	Tarjetas personales de la empresa			91											$ 91,00
	Escuchar y responder a los clientes														$ 0,00
	Incorporar WhatsApp Business														$ 0,00
	Regalos Corporativos			207											$ 207,00
	Hisotrias reales de clientes actuales														$ 0,00
	Sorprender con detalles emocionales			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	$ 1.100,00
	Pedir Sugerencias y Retrolimentación														$ 0,00
	Crear un Calendario de Tareas														$ 0,00
	Aumentar el sentimiento de pertenencia de los socios														$ 0,00
COSTO TOTAL POR MES		$ 0,00	$ 0,00	$ 962,00	$ 688,50	$ 766,50	$ 4.788,50	$ 1.188,50	$ 1.076,50	$ 1.611,50	$ 766,50	$ 1.153,50	$ 818,50	$ 1.103,50	COSTO TOTAL
															$ 14.924,00

Fuente: elaboración propia

11. Capítulo 11: Evaluación de resultados

Una vez establecidas las acciones, se debe evaluar si lo invertido en estas es redituable. Para esto, se recurre a la evaluación de resultados mediante los KPI.

"Cuando se habla de un KPI (Key Performance Indicator por sus siglas en inglés) nos referimos a un indicador clave en el desempeño del negocio que nos permite medir el éxito de nuestras acciones. Puede expresarse en términos monetarios, de unidades o en porcentajes.

Los indicadores clave del desempeño deben ser una radiografía del negocio y ofrecer ópticas que nos permitan tomar mejores decisiones pues tendremos datos en tiempo real, desde cualquier lugar en que nos encontremos, lo que nos permite tomar decisiones oportunas que deriven en un incremento en la rentabilidad del negocio." (Simetrical , 2015)

A continuación se detallan los métodos correspondientes para evaluar y controlar las acciones establecidas a través de los KPI :

- **Porcentaje de aumento de ventas respecto al año anterior**
  - A través de la fórmula:

((Valor Reciente / Valor Anterior) – 1) x 100

Se esperará un porcentaje de aumento mínimo del 50%

- **Rentabilidad sobre inversión**

Se trata de un indicador financiero por el cual es posible medir la rentabilidad de una inversión,

- a través de la fórmula:

ROI= (Utilidad neta o Ganancia / Inversión) x 30

Para este caso se espera un resultado mínimo del 35%

Página web en funcionamiento

La página web tiene una fecha de publicación establecida para el 1/03/2020, lo que indica el inicio del funcionamiento de la misma, teniendo que ser actualizada a medida que pasa el tiempo.

Posición de la empresa en buscadores

Para el monitoreo de posiciones Google, una herramienta que se puede utilizar es la aplicación *"Free Monitor for Google".* Mediante esta se puede visualizar la posición de la web por cada palabra clave.

Entre sus características principales, esta permite *"monitorizar varios proyectos independientemente y seleccionar la geolocalización de las búsquedas por país. Muestra la posición de la url que has elegido para cada palabra clave y además te permite conocer los 50 primeros resultados de búsqueda para la palabra seleccionada. Muy útil para saber cómo lo está haciendo nuestra competencia."* (Novellón, 2015)

Cantidad de visitas en la página web

Se establece como mínimo la cantidad de 7 visitas a la web por día. Esto se medirá a través de la herramienta de Google Analytics.

"Se trata de una plataforma que nos ofrece todo tipo de informes acerca de cómo navegan los usuarios dentro de nuestro sitio web. Estas son algunas de las métricas más interesantes que nos ofrece:

- ***Número de visitas*** *(sesiones), veces que se accede a nuestro sitio web*
- ***Número de visitantes nuevos*** *para un determinado período*
- ***Páginas visitadas por sesión****, media de páginas que los usuarios ven cuando entran*
- ***Duración*** *media de la* ***sesión****, el tiempo medio que permanece en ella*

- ***Tasa de rebote**, porcentaje de usuarios que salen de nuestra web sin realizar ninguna acción*
- ***Tasa de conversión**, porcentaje de usuarios que llegan a completar los objetivos marcados*
- ***Páginas de destino**, por las que los visitantes aterrizan en nuestro sitio*
- *La **ubicación** exacta de nuestros visitantes*
- *El **dispositivo** utilizado para entrar en nuestra web (PC, Smartphone, Tablet…etc.)"* (Luis Revuelto, 2015)

Tasa de conversión

"La tasa de conversión se calcula dividiendo:

número de conversiones totales / número de visitas totales .

La definición de conversión dependerá de cada web: una descarga, una petición de presupuesto, un registro, suscripción a una newsletter, contacto mediante formulario, compra de un producto, etc. Lo importante es poder medirlo porque, sin duda, lo que no se puede medir no se puede gestionar.

La forma más sencilla de empezar a medir las conversiones es definiendo objetivos y embudos de conversión en Google Analytics, Google Ads o Facebook Ads según corresponda . Una vez configurado se podrá empezar a medir el comportamiento de los visitantes en la web y tener una métrica clara de en qué situación nos encontramos para empezar a mejorar.

La medición correcta de los objetivos es parte fundamental para la analítica web. Google Analytics permite crear distintos tipos de objetivos en función de lo que se quiera medir:

- *Páginas o pantallas específicas que visitan los usuarios: por ejemplo cuando la persona llega a la página de gracias tras rellenar un formulario o realizar una compra.*

- *Al número de páginas o de pantallas que ven en una sesión: por ejemplo podemos establecer un objetivo cuando el usuario haya visitado más de 5 páginas en una sesión.*
- *a la duración de su permanencia en el sitio web o en la aplicación, y*
- *a los eventos que activan mientras están en el sitio web o en la aplicación: por ejemplo cuando reproduce un video o cuando hace click sobre un botón específico.*" (Blue Caribu, 2020)

Número de visualizaciones, veces compartidas, likes y comentarios

Para lo que respectan dichas acciones, se espera que estas representen un 40% de los seguidores.

***e- commerce* en funcionamiento**

La sección de e-commerce quedará en funcionamiento en junto con la página web, una forma de evaluar la efectividad es a través del porcentaje de carritos de compra abandonados.

Twitter en funcionamiento

La creación de una cuenta de Twitter para Cervecería Cosmopolita se encuentra pautada para el 25/02/2020.

Cantidad de clientes que capta la empresa por medio del *email marketing*

Se estima un porcentaje mínimo del 85% para la captación de potenciales clientes que reciben el mail.

Cantidad de sugerencias y retroalimentaciones

A partir de la base de la cantidad de clientes que tiene la empresa, se espera que al menos el 60% realice sugerencias, comentarios y retroalimentaciones.

Cantidad de asistencia a las reuniones

La asistencia debe ser del 100% de todas las reuniones acordadas por los socios, siendo únicamente dos los que conforman a la empresa y los que deben ser responsables de la gestión y el funcionamiento de la misma.

Mensajes entrantes / Mensajes salientes de WhatsApp

Una función clave para mantener al consumidor satisfecho con el servicio, es la total disposición a asesorarlo y evacuar sus dudas y/o consultas. Se establece que todos los mensajes de los clientes deben ser contestados, por lo tanto la cantidad de mensajes salientes no debe estar por debajo de la cantidad de mensajes entrantes.

Cantidad de clientes que realizan reseñas

Se espera un mínimo del 30% del total de los clientes, que realicen reseñas acerca de la empresa.

12. Internacionalización: Importación

Una de las características principales que definen a Cervecería Cosmopolita, es el hecho de ser una cervecería gitana, sin planta de producción propia.

Suponiendo el aumento de ventas de la empresa y su posicionamiento en el mercado, se procedió a considerar que debe estar mejor preparada para la distribución de cervezas y es por eso que necesita contar con mayor cantidad de barriles. Al ser una empresa nueva en el mercado, realizar la compra de este tipo de producto y la inversión que ello requiere, conlleva a analizar qué tipo de producto es el más conveniente para que tenga utilidad durante un amplio período de tiempo.

El producto seleccionado para la importación es el tipo de “BEER KEG EURO50L”, en los cuales se pueden almacenar 50 litros de cerveza. Si bien, Cosmopolita actualmente comercializa sus barriles en volúmenes de 20 y 30 litros, que son utilizados como retornables, el crecimiento de la empresa no hará posible que su distribición sea

eficiente, ya que no cuentan con un gran stock de estos y su rotación es algo muy variable. Además, ya tenían intención de realizar una adquisición de este tipo.

En primer lugar se presentan los datos básicos del producto.

Ilustración 12-1 Descripción KEG EURO50L

Items	EURO50L
Capacity	50L
Diameter	395±2mm
Height	532±2mm
Thickness of body	1.5mm
Thickness of Top and Bottom	1.8mm
Weight	12.8kg
Material	Food grade stainless steel 304
Certification	ISO9001-2008
Beer Spear	Micromatic type A/D/G/S
Beer Kegs	

Fuente: (Shandong Ruijia Brewing Technology Co., Ltd, 2020)

Una vez seleccionado el producto, se procede a identificar su Nomenclatura Arancelaria. Clasificación NCM:

- **Capítulo 73** : Manufacturas de fundición, hierro o acero
- **Partida 73.10:** Depósitos, barriles, tambores, bidones, latas o botes, cajas y recipientes similares, para cualquier materia (excepto gas comprimido o licuado), de fundición, hierro o acero, de capacidad inferior o igual a 300 l, sin dispositivos mecánicos ni térmicos, incluso con revestimiento interior o calorífugo.
- **Subpartida 73.10.10:** - De capacidad superior o igual a 50 l

- **7310.10.90.00 – Los demás**

El origen del producto es de China, por lo que presenta una Tasa General Arancelaria correspondiente a 14%.

Partiendo de la cotización de un pedido mínimo de 96 unidades, el costo es de:

- USD 7.770 FOB SHANGAI, CHINA
-

Se procedió al pedido de cotización de flete marítimo, considerando el envío en contenedor consolidado, por las dimensiones de 9 m3 y 1.280 kg.

- USD 400 flete , USD 200 gastos terminales , USD 213 depósito.

Una vez realiza el siguiente cálculo de gastos aproximados para la importación:

Ilustración 12-2 Gastos Importación

PAGOS EXENTOS U$S	
RECARGO	852,47
IMADUNI	340,98
TASA CONSULAR	426,24
TSA	17,05
EXTRAORDINARIO	108,00
IVA	2.137,99
ANTICIPO IVA	971,81
GUIA DE TRANSITO	3,32
TIMBRES PROFESIONALES	4,75
VUCE	5,00
GASTOS OPERATIVOS	80,00
BALANZA ANP Y TONELERO	20,00
ANP	26,96
SUB-TOTAL EXENTO	4.994,57
PAGOS GRAVADOS U$S	
GASTOS OPERATIVOS	30,00
HONORARIOS	180,00
CAMION	350,00
IVA 22%	123,20
SUB-TOTAL GRAVADO	683,20
TOTAL U$S	**5.677,77**

Fuente: elaboración propia

Por lo cual, se estima que el costo total de la importación es de USD 13.447,77. Correspondiendo a un precio unitario final de USD 195.

Teniendo en cuenta que los mayores productores de barriles cerveceros se encuentran en China, se presenta esta propuesta de importación. Esta inversión debe ser evaluada por los socios de Cervecería Cosmopolita, ya que los proveedores son limitados y el producto no es importado con el fin de ser comercializado, sino que será utilizado como una herramienta de trabajo.

13. Conclusiones

Una vez elaborada la propuesta del plan de comunicación de marketing para Cercevería Cosmopolita, conociendo las principales características de la misma y de su entorno, se procede a mencionar algunos aspectos a modo de conclusión del trabajo.

A partir del análisis realizado se puede observar que la empresa cuenta con una experiencia que puede ser considerada como la necesaria para la situación del mercado, aunque pueda verse como una empresa relativamente joven. Si bien existen muchos aspectos en los cuales no se ha desarrollado de manera efectiva, también cuenta con aspectos favorables. Es muy importante considerar el entorno en que se encuentra.

El mercado de cerveza atesanal continúa en crecimiento y este podría ser el momento adecuado para realizar las acciones que lo consoliden en el mismo. Por eso, es muy importante identificar las dificultades que presenta la empresa y cómo resolverlas.

Este trabajo proporciona las herramientas necesarias para que la empresa pueda afrontar sus debilidades, planteando una serie de objetivos, las estrategias para lograrlos y acciones a llevar a cabo. También se dispone del control y medidas para los resultados de las acciones y un presupuesto asociado. Pero lo fundamental, más que llevar a cabo las acciones, es mantener una continuidad sobre el rendimiento de las mismas.

14. Bibliografía

(s.f.). Recuperado el febrero de 2020

Acrílicos Uruguayos. (15 de febrero de 2020). *Corpóreo Iluminado*. Recuperado el febrero de 2020, de Comunicación Visual: http://acrilicos.com.uy/product/pilsen-stout/

App QR Code Generator. (15 de febrero de 2020). *App QR Code Generator*. Recuperado el febrero de 2020, de App QR Code Generator: https://app.qr-code-generator.com/

Birra Bizarra. (14 de febrero de 2020). *Birra Bizarra Uruguay*. Recuperado el febrero de 2020, de Cervezas: http://www.bizarra.beer/uruguay/

Birra Bizarra. (14 de febrero de 2020). *Página de Facebook de Birra Bizarra Uruguay*. Recuperado el febrero de 2020 , de Información: https://www.facebook.com/pg/mundobizarra/about/?ref=page_internal

Birra Bizarra Perú. (14 de febrero de 2020). *Página de Facebook de Birra Bizarra Perú*. Recuperado el febrero de 2020, de Información: https://www.facebook.com/bizarraperu/

Bizarra, B. (s.f.). *Birra Bizarra.* Recuperado el enero de 2020, de Facebook: https://www.facebook.com/pg/birrabizarra/about/?ref=page_internal

Blue Caribu. (16 de febrero de 2020). *¿Qué es la tasa de conversion y cómo se mide?* Recuperado el febrero de 2020 , de Tasa de conversión: https://www.bluecaribu.com/tasa-de-conversion/

Cabesas Bier. (14 de febrero de 2020). *Cabesas Bier*. Recuperado el febrero de 2020 , de Cabesas Bier: https://cabesasbier.uy

CabesasBier. (s.f.). *Cabesas Bier.* Recuperado el enero de 2020, de Cabesas Bier: https://cabesasbier.uy/#historia

Cámara de Cervecerías Artesanales del Uruguay. (14 de febrero de 2020). *Cámara de Cervecerías Artesanales del Uruguay*. Recuperado el febrero de 2020, de

Facebook: https://www.facebook.com/pages/category/Organization/Cámara-de-Cervecer%C3%ADas-Artesanales-del-Uruguay-548223195372601/

Campos, O. (17 de junio de 2011). *Genbeta*. Recuperado el febrero de 2020, de La importancia de escuchar al cliente: https://www.genbeta.com/desarrollo/la-importancia-de-escuchar-al-cliente

Canelones Ciudad Portal. (14 de febrero de 2020). *Página de Facebook de Canelones Ciudad Portal*. Recuperado el febrero de 2020, de Inicio: https://www.facebook.com/canelonesciudad/

Canelones CiudadPortal. (14 de febrero de 2020). *Canal de Youtube de Canelones CiudadPortal*. Recuperado el febrero de 2020, de Canal: https://www.youtube.com/channel/UC5JRvczxhrCVHecds0nEKWQ

Canva. (febrero de 15 de 2020). *Design*. Recuperado el febrero de 2020, de Canva: https://www.canva.com

Cervecería Cosmopolita. (diciembre de 2019). Catálogo.

Cervecería Cosmopolita. (25 de abril de 2019). *Página de Facebook de Cervecería Cosmopolita*. Recuperado el diciembre de 2019 , de Facebook: https://www.facebook.com/cerveceriacosmopolita/photos/a.1839615329636881/2259064577691952/?type=3&theater

Cervecería Cosmopolita. (2019). Presentación. *Documento de presentación de la empresa* .

Cervecistas. (31 de julio de 2019). *La cerveza, bebida gourmet de moda* . Recuperado el febrero de 2020, de Maridajes con cervezas : https://www.loscervecistas.es/cultura-cervecista/la-cerveza-bebida-gourmet-moda/

Cerveza Mastra. (14 de febrero de 2020). *Página de Facebook*. Recuperado el febrero de 2020 , de Información: https://www.facebook.com/pg/cerveza.mastra/about/?ref=page_internal

Cerveza Volcánica. (14 de febrero de 2020). *Twitter de Cerveza Volcánica*. Recuperado el febrero de 2020, de Twitter: https://twitter.com/volcanicauy?lang=es

Club de Cerveceros Caseros. (2013). *Club de Cerveceros Caseros del Uruguay*. Recuperado el diciembre de 2019, de Inicio: http://www.cerveceroscaseros.com.uy/site/?v=9f72f02c2586

Club de Cerveceros Caseros del Uruguay. (14 de febrero de 2020). *Club de Cerveceros Caseros*. Recuperado el febrero de 2020 , de Club de Cerveceros Caseros del Uruguay: http://www.cerveceroscaseros.com.uy/site/?v=9f72f02c2586

Concepto Definición. (15 de febrero de 2020). *Marketing Online*. Recuperado el febrero de 2020, de Marketing Online: https://conceptodefinicion.de/marketing-online/

Copa Uruguaya de Cervezas - UY Beer. (14 de febrero de 2020). *Copa Uruguaya de Cervezas - UY Beer*. Recuperado el febrero de 2020 , de Copa Uruguaya de Cervezas - UY Beer: http://www.copauruguayacervezas.com.uy

Coutinho, V. (6 de agosto de 2019). *Brand Awareness: entiende qué es la Conciencia de Marca y por qué importa para tu empresa*. (V. Coutinho, Productor) Recuperado el febrero de 2020, de Rock Content Blog: https://rockcontent.com/es/blog/brand-awareness/

Cyberclick. (31 de mayo de 2018). *Tipos de anuncios en Instagram*. Recuperado el febrero de 2020, de Redes sociales & social ADS: https://www.cyberclick.es/numerical-blog/tipos-de-anuncios-en-instagram

Cyberclick. (2020 de febrero de 2020). *¿Qué es el posicionamiento SEM? Definición, ventajas y características*. Recuperado el febrero de 2020, de Posicionamiento SEM: https://www.cyberclick.es/sem/posicionamiento-sem

Cyberclicks. (15 de febrero de 2020). *¿Qué es el email marketing? Definición y cómo diseñar una estrategia efectiva*. Recuperado el febrero de 2020, de Email Marketing: https://www.cyberclick.es/marketing/email-marketing

Davok. (s.f.). *Davok.* Recuperado el enero de 2020, de Davok : http://www.davok.com.uy/acerca/

Definición. (16 de febrero de 2020). *Plan de Acción*. Recuperado el febrero de 2020, de Definición: https://definicion.de/plan-de-accion/

Deloitte. (2017). *Deloitte.* Recuperado el Noviembre de 2019 , de Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf

Deloitte. (2017). *La cerveza artesanal, una experiencia multisensorial.* Recuperado el Noviembre de 2019, de Información : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf

Diario El Pueblo. (2018). *Diario El Pueblo.* Recuperado el Noviembre de 2019, de http://www.diarioelpueblo.com.uy/informe/el-boom-de-la-cerveza-artesanal.html

EAE Business School. (15 de febrero de 2020). *Retos de la empresa familiar*. Recuperado el febrero de 2020, de ¿Qué es la fidelización de clientes y por qué es importante?: https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-la-fidelizacion-de-clientes-y-por-que-es-importante

ECO, E. (2019). *EL ECO.* Recuperado el Noviembre de 2019, de EL ECO: https://elecodigital.com.uy/sociedad/las-cervezas-artesanales-van-ganando-espacio-en-el-mercado-uruguayo-y-quienes-mas-las-prefieren-son-las-mujeres/

Economía Simple. (7 de noviembre de 2017). *Definición de Packaging*. Recuperado el febrero de 2020, de Glorario: https://www.economiasimple.net/glosario/packaging

Educalingo. (2019). *Significado de "brewmaster" en el diccionario de inglés .* Recuperado el diciembre de 2019, de Diccionario : https://educalingo.com/es/dic-en/brewmaster

El Observador . (14 de febrero de 2020). *La revolución silenciosa de los amantes de la cerveza* . Obtenido de Especiales : http://especiales.elobservador.com.uy/cervezas/

El Observador. (12 de setiembre de 2018). *Las cervecerías artesanales buscan crecer sin perder su esencia.* Recuperado el febrero de 2020, de Economía y Empresas: https://www.elobservador.com.uy/nota/las-cervecerias-artesanales-buscan-crecer-sin-perder-su-esencia-20189125016

El Observador. (2019). *El verano ya tiene sus tendencias cerveceras .* Recuperado el Noviembre de 2019, de El Observador: https://www.elobservador.com.uy/nota/el-verano-ya-tiene-sus-tendencias-cerveceras-201914125253

El Observador. (9 de marzo de 2019). *Otro récord en el consumo de cervezas; ¿qué pasó con el resto de las bebidas?* Recuperado el febrero de 2020, de Economía y Empresas: https://www.elobservador.com.uy/nota/otro-record-en-el-consumo-de-cervezas-que-paso-con-el-resto-de-las-bebidas--201938191222

El País . (2017). *El País* . Recuperado el noviembre de 2019, de El País : https://www.elpais.com.uy/informacion/diez-anos-cerveza-artesanal.html

El País. (2 de octubre de 2017). *Barley Wine, una cerveza con carácter*. Recuperado el febrero de 2020 , de Negocios: https://negocios.elpais.com.uy/barley-wine-cerveza-caracter.html

El País. (19 de Febrero de 2017). *Diez años de cerveza artesanal*. Recuperado el diciembre de 2019, de Información: https://www.elpais.com.uy/informacion/diez-anos-cerveza-artesanal.html

Elegir CRM. (15 de febrero de 2020). *¿Qué es un CRM?* Recuperado el 2020 de febrero , de Programas de gestión de clientes CRM: https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm

Fábricas Nacionales de Cerveza. (15 de febrero de 2020). *Fábricas Nacionales de Cerveza*. Recuperado el febrero de 2020, de Inicio: https://www.fnc.com.uy

Facebook de Cervecería Cosmopolita . (25 de noviembre de 2019). *Fotos* . Obtenido de Cervecería Cosmopolita : https://www.facebook.com/cerveceriacosmopolita/photos/a.1839615329636881/2417585025173239/?type=3&theater

Facebook de Cervecería Cosmopolita . (14 de noviembre de 2019). *Fotos subidas* . Obtenido de Cervecería Cosmopolita : https://www.facebook.com/cerveceriacosmopolita/photos/a.1839615329636881/2407579976173744/?type=3&theater

Facebook de Cervecería Cosmopolita. (18 de noviembre de 2019). *Fotos*. Obtenido de Cervecería Cosmopolita: https://www.facebook.com/cerveceriacosmopolita/photos/a.1839615329636881/2411107525820989/?type=3&theater

Facebook de Cervecería Cosmopolita. (2 de diciembre de 2019). *Fotos*. Recuperado el febrero de 2020, de Cervecería Cosmopolita:

https://www.facebook.com/cerveceriacosmopolita/photos/a.1839615329636881/2424102054521536/?type=3&theater

Facebook de Cervecería Cosmopolita. (2020). *Facebook de Cervecería Cosmopolita*. Recuperado el diciembre de 2019, de Página: https://www.facebook.com/cerveceriacosmopolita

Facebook for business. (15 de febrero de 2020). *Guía de anuncios de Facebook*. Recuperado el febrero de 2020, de Facebook for business: https://www.facebook.com/business/ads-guide

FI UBA. (17 de setiembre de 2005 de 2005). *Glosario Básico.* Recuperado el diciembre de 2019, de Gestión de Recursos en la Industria de Procesos: http://materias.fi.uba.ar/7628/Glosario.pdf

Foxie. (15 de febrero de 2020). *¿Qué es el email marketing y para qué sirve?* Recuperado el febrero de 2020, de Marketing: https://www.foxize.com/blog/que-es-el-email-marketing-y-para-que-sirve/

Golden Promise Brewing. (6 de marzo de 2018). *¿Qué significa IPA?* Recuperado el febrero de 2020 , de Cervezas: https://goldenpromisebrewing.com/que-significa-ipa-conoce-el-origen-de-la-indian-pale-ale-cultura-cervecera/

Google. (15 de febrero de 2020). *Google Maps*. Recuperado el febrero de 2020, de Google Maps: https://www.google.es/maps/place/Uruguay/@-32.6005596,-58.0283107,7z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9575073afb5fde09:0x4a5596616016524a!8m2!3d-32.522779!4d-55.765835

Grupo Radar. (2018). El Perfil del Internauta Uruguayo. *El Perfil del Internauta Uruguayo, 15ª Edición 2018*. Montevideo, Montevideo , Uruguay.

Grupo Radar. (14 de febrero de 2020). *Calcule usted mismo el tamaño de su muestra o su margen de error*. Recuperado el febrero de 2020, de Inicio : http://www.gruporadar.com.uy/01/calcule-usted-mismo-el-tamano-de-su-muestra-o-su-margen-de-error/

Guía de la Cerveza. (14 de febrero de 2020). *Vasos y Copas de Cerveza*. Recuperado el febrero de 2020, de Home: https://www.guiadelacerveza.com/vasos-copas-cerveza/

Idento Agencia de Marketing Online. (15 de febrero de 2002). *Diferencias entre SEO y SEM*. Recuperado el febrero de 2020, de Idento: https://www.idento.es/blog/sem/diferencias-entre-seo-y-sem/

Idento Agencia de Marketing Online. (15 de febrero de 2020). *¿Qué es SEO? - ¿Qué significa?* Recuperado el febrero de 2020, de Idento: https://www.idento.es/blog/seo/que-es-seo/

IEB School. (11 de febrero de 2019). *Qué es el Storytelling y cómo sacarle partido en redes sociales*. (M. Estaún, Productor) Recuperado el febrero de 2020, de Storytelling: https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-storytelling/

IEDGE Business School. (15 de febrero de 2020). *Clienting Intratégico*. Recuperado el febrero de 2020, de IEDGE Business School: https://www.iedge.eu/hugo-cuervo-clienting-intrategico

IEDGE Business School. (15 de febrero de 2020). *El Clienting a la conquista de los comportamientos leales*. Recuperado el febrero de 2020, de IEDGE Business School: https://www.iedge.eu/javier-garcia-el-clienting-la-conquista-de-los-comportamientos-leales

Impulsa Industria Uruguay. (20 de agosto de 2019). *Informe de tendencias de Cerveza Artesanal* . Recuperado el febrero de 2020 , de Impulsa Industria : http://www.impulsaindustria.com.uy/wp-content/uploads/2019/09/Informe-de-Tendencias-Cerveza-Artesanal-Impulsa-Industria-2019.pdf

Inbound Cycle. (15 de febrero de 2019). *Fidelización de clientes: ventajas y principales estrategias para lograrla*. Recuperado el febrero de 2020, de Inbound Cycle: https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/fidelizacion-clientes

Influencity. (16 de noviembre de 2016). *Brand Advocacy: cómo ganas defensores de tu marca*. Recuperado el febrero de 2020, de Influencity Blog: https://influencity.com/blog/es/brand-advocacy-defensores-marca/

Instagram. (14 de febrero de 2020). *Instagram de Cervecería Cosmopolita*. Recuperado el febrero de 2020 , de Instagram: https://www.instagram.com/cerveceriacosmopolita/

Instituto Nacional de Estadística del Uruguay. (2019 de 2019 de 2019). *Anuario Estadístico 2019, 96ª versión.* Recuperado el febrero de 2020, de Instituto Nacional de Estadística (INE): http://www.ine.gub.uy/documents/10181/623270/Anuario+Estadistico+2019/f854fb27-ad7f-4ce3-8c37-005ade0a6140

Interempresas. (29 de noviembre de 2017). *La importancia del branding como herramienta de marketing*. Recuperado el febrero de 2020, de Comunicación visual: https://www.interempresas.net/Comunicacion-Visual/Articulos/204926-La-importancia-del-branding-como-herramienta-de-marketing.html

Javier Cordero. (15 de febrero de 2020). *5 claves para redactar un mail de presentación comercial a un prospecto frío*. Recuperado el febrero de 2020, de Marketing Digital y Automatización de ventas para consultores: https://www.javiercordero.com/mail-de-presentacion-comercial/

Javier Galilea. (15 de febrero de 2020). *adglow*. Recuperado el febrero de 2020, de Ventajas de la publicidad en Instagram para marcas de gran consumo: https://www.adglow.com/es-blog/ventajas-de-la-publicidad-en-instagram

Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing.* México: Pearson.

La Ibérica. (14 de febrero de 2020). *Ruta cervecera y las opciones de cerveza artesanal uruguaya*. Recuperado el febrero de 2020, de Uruguay: https://www.laiberica.com.uy/la-iberica-blog-cervezas-artesanales-uruguayas-lo-que-hay-que-saber

La Nación. (19 de enero de 2018). *WhatsApp Business: para qué sirve y cómo funciona la versión del mensajero para empresas*. Recuperado el febrero de 2020, de Tecnología: https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/whatsapp-business-para-que-sirve-y-como-funciona-nid2102065

La República. (27 de noviembre de 2017). *¿Qué es el Brand Engagement y cómo te ayuda a enamorar a tus clientes?* Recuperado el febrero de 2020 , de Marketing: https://larepublica.pe/marketing/1151289-que-es-el-brand-engagement-y-como-te-ayuda-a-enamorar-a-tus-clientes/

Luis Huete. (15 de febrero de 2020). *Clienting*. Recuperado el febrero de 2020, de Clientes: http://www.luishuete.com/2012/06/25/clienting-1/

Luis Revuelto. (29 de octubre de 2015). *Google Analytics. Aprende a medir las visitas de tu web*. Recuperado el febrero de 2020 , de Luis Revuelto: https://www.luisrevuelto.es/google-analytics-aprende-a-medir-las-visitas-de-tu-web/

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Vol. Quinta edición). México: Pearson Educación.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados .* México: Pearson Educación.

Maratum. (15 de febrero de 2020). *La importancia del sitio web para una empresa*. Recuperado el febrero de 2020, de Marketing a tu medida: https://maratum.com/importancia-pagina-web-para-empresa/

Marketing Digital . (31 de enero de 2020). *Objetivos de las marcas al organizar concursos y promociones en redes sociales*. Recuperado el 2020 de febrero , de Marketing Digital: https://www.easypromosapp.com/blog/2016/01/objetivos-de-las-marcas-al-organizar-concursos-y-promociones-en-redes-sociales/

Marketing XXI. (20 de agosto de 2019). *La feria como herramienta estratégica de marketing*. Recuperado el febrero de 2020, de Distribución, mercado y clientes: https://www.marketing-xxi.com/la-feria-como-herramienta-estrategica-de-marketing-68.htm

Mastra. (s.f.). *Mastra.* Recuperado el enero de 2020, de Mastra: http://mastra.com.uy/nosotros/

Matilda, R. (5 de Marzo de 2004). *Matilda* . Recuperado el diciembre de 2019, de Blog: http://www.restaurantmatilda.com/es/blog/diferencias-entre-cerveza-artesanal-e-industrial

Mc Daniel, Jr. , C., & Gates , R. (2016). *Investigación de Mercados* (Vol. 10a. Edición). México: Cengage Learning .

Menza, R. (29 de diciembre de 2017). Historia Cervecería Cosmopolita. *Canelones Ciudad Portal*. (C. CiudadPortal, Entrevistador) Recuperado el 10 de 2019 de diciembre, de YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=28sSeyNGHCU

Mercadotecnia. (19 de mayo de 2016). *Mercadotecnia*. Recuperado el febrero de 2020, de Ventas Personales: https://dannlicona.wordpress.com/2016/05/19/ventas-personales/

Montevideo Beer Company. (14 de febrero de 2020). *Montevideo Beer Company*. Recuperado el febrero de 2020, de Montevideo Beer Company: https://www.montevideobeercompany.com

Montevideo Brew House. (14 de febrero de 2020). *Montevide Brew House*. Recuperado el febrero de 2020, de Facebook: https://www.facebook.com/montevideobrewhouse/

Montevideo Portal. (30 de mayo de 2019). *¿A qué edad comienzan a tomar alcohol los uruguayos? Un informe revela la problemática* . Recuperado el febrero de 2020, de Salud: https://www.montevideo.com.uy/Mujer/-A-que-edad-comienzan-a-tomar-alcohol-los-uruguayos-Un-informe-revela-la-problematica-uc719932

Montevideo Portal. (6 de octubre de 2019). *Cómo catar una cerveza artesanal, los tipos que no pueden faltar cuando salgas a tomar*. (L. Meléndez, Productor, & Pinta Daily) Recuperado el febrero de 2020, de Pinta Daily: https://www.montevideo.com.uy/Tiempo-libre/Como-catar-una-cerveza-artesanal-los-tips-que-no-pueden-faltar-cuando-salgas-a-tomar-uc729138

Montevideo Portal. (20 de setiembre de 2019). *La IPA, la cerveza artesanal líder en Uruguay, y su estrecho vínculo con el mate* . Recuperado el diciembre de 2019 , de Pintadaily : https://www.montevideo.com.uy/Tiempo-libre/La-IPA-la-cerveza-artesanal-lider-en-Uruguay-y-su-vinculo-estrecho-con-el-mate-uc730400

Montevideo Portal. (1 de febrero de 2020). *El consumo de cerveza artesanal ha aumentado en Uruguay*. Recuperado el febrero de 2020 , de Negocios y Tendencias: https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/El-consumo-de-cerveza-artesanal-ha-aumentado-en-Uruguay-uc742967

Morales, G. (2 de setiembre de 2019). (D. Ferro, Entrevistador)

Mott social. (15 de febrero de 2020). *20 Ideas y Detalles para Sorprender y Fidelizar a sus Clientes*. Recuperado el febrero de 2020, de Mott social: https://mott.social/20-ideas-y-detalles-para-sorprender-y-fidelizar-a-sus-clientes/

Novellón, P. (20 de noviembre de 2015). *8 Herramientas gratuitas para monitorizar tu posición en Google*. Recuperado el febrero de 2020 , de Wanatop:

https://www.wanatop.com/herramientas-gratuitas-para-monitorizar-tu-posicion-en-google/

OOH Publicidad Exterior. (31 de enero de 2017). *Ventajas y desventajas de la publicidad en vía pública*. Recuperado el febrero de 2020, de Blog OOH: http://oohpublicidad.cl/blog/ventajas-y-desventajas-de-la-publicidad-en-via-publica

Pilsen Uruguay. (15 de febrero de 2020). *Instagram*. Recuperado el febrero de 2020, de Instagram: https://www.instagram.com/pilsenuruguay/

Pinta Daily. (2017). *Una cerveza de miércoles #1*. Recuperado el febrero de 2020 , de cervezas locales: https://pintadaily.com/una-cerveza-de-miercoles-1/

Pinta Daily. (noviembre de 2019). *Los 5 estilos de cerveza artesanal más consumidos en Uruguay*. Recuperado el diciembre de 2019 , de Cervezas locales: https://pintadaily.com/los-5-estilos-de-cerveza-artesanal-mas-consumidos-en-uruguay/

Pinta Daily. (14 de febrero de 2020). *Pinta Daily*. Recuperado el febrero de 2020 , de Investigación: https://pintadaily.com/category/investigacion/

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva.* México: Grupo editorial Patria.

Real Academia Española. (enero de 2020). *Cosmopolita*. Recuperado el enero de 2020, de Consulta: https://dle.rae.es/cosmopolita

Recalde, L. A. (20 de diciembre de 2009). *Publicidad en Vía Pública*. Recuperado el febrero de 2020, de Desde la Investigación: https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/Publicidad-en-Via-Publica.html#.Xkr4Cy_SGb8

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación .* México : Mc Graw Hill .

Shandong Ruijia Brewing Technology Co., Ltd. (16 de febrero de 2020). *Shandong Ruijia Brewing Technology Co., Ltd*. Recuperado el febrero de 2020 , de Shandong Ruijia Brewing Technology Co., Ltd: http://www.rjbrewing.com

Simetrical . (17 de setiembre de 2015). *KPI's: ¿Qué son y para qué sirven?* Recuperado el febrero de 2020, de Business Strategy Innovation : http://info.simetrical.com/blog/que-son-los-kpi

The Shannon Irish Pub. (14 de febrero de 2020). *The Shannon Irish Pub*. Recuperado el febrero de 2020 , de The Shannon Irish Pub: https://www.theshannon.com.uy

Tres Jotas Beer Club. (2018). *Tres Jotas Beer Club.* Recuperado el diciembre de 2019 , de ¿Cómo se hace cerveza? los 4 procesos para su elaboración : https://tresjotasbeerclub.com/como-hacer-cerveza/

Untappd - Drink Socially. (14 de febrero de 2020). *Untappd - Drink Socially*. Recuperado el febrero de 2020 , de Home: https://untappd.com/home

UNTAPPD Drink Socially. (2020). *Cervecería Cosmopolita*. Recuperado el febrero de 2020, de Beer: https://untappd.com/search?q=cerveceria+cosmopolita

UX DESIGN. (4 de octubre de 2018). *Redisigning a craft beer mobile app - a UX case study* . (A. Gomez, Productor) Recuperado el febrero de 2020, de UX Collective: https://uxdesign.cc/untappd-redesign-c986b4069623

Vees Comunicación. (14 de febrero de 2020). *¿Qué es el Marketing Offline?* Recuperado el febrero de 2020, de Marketing & Technology: https://veescomunicacion.com/que-es-el-marketing-offline/

Volcánica. (14 de febrero de 2020). *Cervecería Volcánica*. Recuperado el febrero de 2020, de Nosotros: http://volcanica.com.uy

WhatsApp. (15 de febrero de 2020). *Preguntas frecuentes*. Recuperado el febrero de 2020, de ¿Qué es WhatsApp Business?: https://faq.whatsapp.com/es/smba/26000092/?category=5245246

WIX. (15 de febrero de 2020). *WIX*. Recuperado el 2020 de febrero , de Mis Sitios: https://www.wix.com

15. Anexos

15.1 Entrevista

A continuación se presenta la transcripción de la entrevista realizada a Gonzalo Morales, socio de Cervecería Cosmopolita.

- Cuál es la historia de Cosmopolita? Cómo surgió?

Cosmopolita surge a principios de 2017, en abril. Estaba conformada inicialmente por 3 socios: Braulio Molaguero, Gabriel Prieto y Raúl Mesa. Yo particularmente no era parte, era amigo de Braulio y en ese entonces hacíamos cerveza juntos.
Gabriel es el dueño de Shannon Irish Pub (ubicado en ciudad vieja) y es amigo de la gente de Cabesas Bier, por lo que de ahí surge la posibilidad de hacer a "façon" en la fábrica. Nosotros somos lo que se llama una cervecería gitana, es decir, una cervecería que no tiene planta. Lo que nosotros hacemos hoy en día es crear las recetas, enviarlas a la fábrica y allí ellos nos producen la cerveza. Nos la dan prontas en botellas de medio o barriles de 30 litros. Las botellas ya se entregan prontas para distribuir, ellos incluyen hasta el etiquetado. La fábrica se encarga de los insumos y de toda la producción, lo que nosotros sí tenemos son los barriles, que los hemos ido importando de China… La cervecería surge en parte, porque Gabriel ya tenía su pub y vendía cerveza artesanal. Quería tener una marca propia por lo que surge el trato con Cabesas Bier. Así fue como inició. Primero se desvinculó Gabriel y entré yo, en el año 2018. Por un tiempo, fuimos parte nosotros tres, y hace un año y algo se desvinculó Raúl. Hoy en día somos socios con Braulio.

- **Cómo se encuentra organizada la empresa? Quienes trabajan en y para la misma?**

Actualmente somos 3 personas. Además de nosotros tenemos un empleado, es el primero que tenemos, Jorge, y empezó hace unos 5 meses. El nos da apoyo con el reparto, el depósito, etc. Propiamente en Cosmopolita somos nosotros 3.
Está además Cabesas Bier que trabaja indirectamente con nosotros. Además como no contamos con frío propio y los barriles al no ser pasteurizados necesitan frío, es por eso que nosotros alquilamos espacio de frío al frigorífico Modelo y el centro comercial que nos brinda la parte contable. También contamos con una agencia de publicidad.

- **Cuentan con capacitación y reconocimientos?**

Si. Todos los socios que han sido parte de Cosmopolita hemos asistido a cursos y jornadas de capacitación, lo cual es muy importante porque somos quienes creamos las recetas de cada estilo. Además, hemos obtenido premios como lo son la mejor cerveza de la copa UY Beer 2017 con el estilo Session IPA y medalla de plata UY Beer 2018, como también en el estilo Porter la medalla de plata UY Beer 2019.

- **Cómo se encuentran las ventas de la empresa?**

En este momento están bien. Estamos más enfocados que antes en la parte de barriles que de botellas, primero porque hacer botellas tiene un costo más alto. Entonces este año tenemos la propuesta de aumentar la venta en barriles. Tenemos que hacer 2 mil litros en cada encargue a la fábrica, entonces al tener pocos barriles lo

que restaba lo teníamos en botellas, siempre nos quedabamos con pila de botellas y las botellas tienen un movimiento lento, nos demorabamos mucho en juntar la plata para encargar nuevamente. Entonces decidimos cambiar la estrategia,empezar a invertir en barriles.

- **Cuentan con capacidad ociosa?**

Si porque Cabesas bier es gigante. Si contaramos con más dinero podríamos mandar a hacer más cerveza… y si la vendieramos más rápido.

- **Cómo se desempeña la distribución? se consideran eficientes? mejorarían algo?**

Si, yo creo que si. Por ejemplo a Montevideo vamos una o dos veces por semana y repartimos prácticamente todo lo que nos entra en la camiuoneta. Ahora tenemos un trailer también y podemos llevar más, podemos repartir de otra manera. Al estar más enfocados en barriles nos surgió eso también y por eso conseguimos ese trailer. Trataríamos de mejorar la captación de clientes más que la distribución. Enterarnos por ejemplo de boliches que están abriendo. Generalmente lo que nos pasa es que llegamos tarde a todos lados. Nos hemos enterado de boliches nuevos que pueden ser un buen nicho para entrar y cuando nos presentamos ya están todas las canillas dadas. No se si eso puede ser porque no somos tan conocidos en el medio de montevideo, pero en ese sentido es en el que estaríamos fallando.

- **Cuál es su filosofía?**

Es "una cerveza para todo el mundo". Es la idea de la marca y la nuestra también, el hacer cervezas amigables al paladar, no hacer cosas muy extremas por el momento.

- **Cómo son sus clientes? A qué tipo de clientes apuntan?**

Nuestros clientes creemos que son todos a los que les gusta la cerveza artesanal. Si bien a veces se hacen ventas al público no contamos con venta al publico directa, no tenemos bar propio. Nuestros clientes son otros bares. Si se ha dado en alguna feria o en fiestas y encargues particulares. Le vendemos a bares que le venden al consumidor final. Apuntamos a lugares ya establecidos, que nos den confianza.

- **Cuántos clientes tienen? Cómo varían en las diferentes épocas del año?**

Fijos unos 30, pero es algo que va variando. Este es el primer año que hicimos temporada en el este y fue muy positivo. Fuimos en noviembre a visitar unos 80 lugares de los que quedaron unos 20 y terminamos trabajando bien con 15.

- **Por qué medios se comunican con sus clientes? qué tan importante son estos medios para ustedes?**

  Con el consumidor final por redes sociales. Usamos mucho el whatsapp pero en general la primera comunicación es por las redes sociales. Con los bares que son nuestros clientes la comunicación es por whatsapp, por ahí es donde tomamos sus pedidos.

- **De qué modo buscan captar nuevos clientes?**

No tenemos una estrategia definida. Creo que es el principal debe que tenemos. Nos vamos enterando, te comenta algún cervecero o algún amigo, o un cliente que capaz que ya le vendías botellas y le gusta tu cerveza y quiere empezar a vender a tirada. No estamos siendo eficientes en este aspecto.

- **Cuál es el diferencial de Cervecería Cosmopolita?**

No sabría definirlo bien. Siempre tratamos de hacer las cosas bien y hay mucha gente que las hace muy bien, igual y hasta mejor que nosotros. De repente se puede destacar más el tema de la comunicación a través de las redes sociales ya que pensamos mucho en las ideas. Muchas veces somos yo y braulio los que proponemos a la agencia, también han surgido cosas con los clientes que después se le transmiten a la agencia, como por ejemplo encontrar la gente que nos sirva para hacer algo con tal persoanje y cosas así. Creo que el diferencial se basa en la manera de comunicar.

- **Existe algún competidor que los inspire a superarse?**

Hay muchas cervecerías que hacen las cosas bien. Obviamente que Cabesas Bier que es con quien tenemos relación, es una cervecería espectacular, hacen mucha cantidad de cerveza y siempre les queda siempre bien, cosa que no es facil. No es fácil encontrar una cervecería que haga siempre los lotes tan parejos, porque hay miles de fluctuaciones, miles de variables a controlar. por ejemplo el lupulo que a veces es del otro año, o puede ser de una partida de una chacra que vino distinta. Lo mismo con la cebada que puede tener rendimientos distintos. Son muchas las variables que hay que tener en cuanta para lograr un producto parejo y la gente de Cabesas Bier lo hace muy bien.

- **Cómo considera que son los hábitos del consumidor de cerveza artesanal?**

El consumidor de cerveza artesanal para mi es una persona que prefiera la calidad antes que la cantidad. Si bien la cerveza artesanal es más rica que la industrial, es otra cosa, no tiene punto de comparación. Es un producto que no tiene conservantes ni adjuntos cerveceros. Además en el organismo te podes dar cuenta, al otro día es nada que ver el efecto que tiene en el cuerpo la cerveza artesanal que capaz que podes tener un malestar obviamente si tomas mucho pero hay veces que no tomas nada de una cerveza industrial y se te parte la cabeza, eso es algo que con la artesanal no pasa. Y me parece que el consumidor resigna un poco de dinero y piensa bueno, gasto un poco más o tomo menos pero al otro día estoy bien.

- **En cuantas ferias y/o eventos han participado? que tan importante consideran que es la presencia en estos tipos de eventos?**

Más de 20 y menos de 50. Me parece que e smuy importante, obvio que hay eventos que son lucrativos de por si por cierto nivel económico, hay otros que de repente empatas pero la prueba alguien que tiene un comercio y puede terminar en hacer un cliente porque os conoce ahí. También hemos pasado por otras en las que no nos conocen ni ganamos, pero por suerte han sido las menos…

15.2 Cuestionario aplicado a la encuesta

ENCUESTA – CERVEZA ARTESANAL

La siguiente encuesta es realizada con el fin de obtener información para ser utilizada en el Trabajo Final de Grado de Comunicaciones Integradas en Marketing.

Los datos serán tratados con total confidencialidad.

Rango de edad

- 18 a 25
- 26 a 35
- 36 a 45
- Más de 56

Sexo

- Hombre
- Mujer
- Otro

Vive en

- Artigas
- Canelones
- Cerro Largo
- Colonia
- Durazno
- Flores
- Florida
- Lavalleja
- Maldonado
- Montevodeo
- Paysandú
- Río Negro
- Rivera
- Rocha
- Salto
- San José
- Soriano
- Tacuarembó
- Treinta y Tres

Nivel educativo

- Primario
- Secundario
- Técnico
- Universitario
- Posgrado o más

¿Cuál/es red/es social/es utiliza con más frecuencia?

- Facebook
- Instagram
- Twitter

- LinkedIn
- TikTok
- Otra

¿Consume bebidas alcohólicas?

- Si
- No
- No consume, pero compra

SECCION 2: (Opcional) SI CONSUME BEBIDAS ALCOHOLICAS:

¿Con qué frecuencia consume bebidas alcohólicas?

- Al menos una vez a la semana
- Al menos una vez al mes
- Al menos una vez cada tres meses
- Al menos una vez cada seis meses
- No consume

¿Qué tipo/s de bebida/s consume preferentemente?

- Cerveza
- Cócteles
- Fernet
- Ron, vodka, gin
- Vino
- Whisky
- Otro
- No consume

SECCION 3:

Cuando compra bebidas alcohólicas, preferentemente es para:

- Consumo personal
- Acompañamiento con las comidas
- Salidas nocturnas (restaurantes, bares, pubs, entre otros)
- Reuniones en casa, en familia / entre amigos
- Para obsequiar
- Para coleccionar el envase
- Para cumpleaños / eventos
- Para un miembro de la familia
- Otro

- No compra

¿Frecuenta bares / pubs / patios cerveceros, donde se vende cerveza artesanal?

- Al menos una vez a la semana
- Al menos una vez al mes
- Al menos una vez cada tres meses
- Al menos una vez cada seis meses
- No frecuenta
- Frecuenta, pero no consume cerveza artesanal

¿Ha asistido a ferias gastronómicas/cerveceras?

- No ha asistido ni le interesa asistir
- No ha asistido, pero si le interesa asistir
- Ha asistido con poca frecuencia
- Asiste frecuentemente
- Asiste frecuentemente, con gran interés

¿Dónde le gustaría poder encontrar cerveza artesanal?

- Supermercados o autoservicio
- Restaurantes y casas cerveceras
- Boliches – pubs bailables
- Eventos públicos y ferias gastronómicas
- Eventos sociales – fiestas (con alquiler de barra, canillas y barriles)
- Venta Online y delivery
- Otro
- Le es indiferente

¿Con qué frecuencia consume cerveza artesanal?

- Al menos una vez a la semana
- Al menos una vez al mes
- Al menos una vez cada tres meses
- Al menos una vez cada seis meses
- No consume

¿Qué tipo/s de cerveza/s consume preferentemente?

- Tradicional – Industrial
- Artesanal
- Sin alcohol
- Importada
- No consume

¿Qué aspectos valora más de la cerveza artesanal?

- Sabor
- Naturalidad de los ingredientes
- Graduación alcohólica
- Precio
- Envase y diseño
- Otro

¿Qué estilo/s de cerveza artesanal conoce?

- Blond o Golden Ale
- Indian Pale Ale (IPA)
- English Pale Ale (EPA)
- American Porter Ale (APA)
- Scottish
- Stout
- Porter
- Otro
- Ninguno de los anteriores

¿Tiene preferencia por alguno de los siguientes estilos de cerveza artesanal?

- Blond o Golden Ale
- Indian Pale Ale (IPA)
- English Pale Ale (EPA)
- American Porter Ale (APA)
- Scottish
- Stout
- Porter
- Otro
- Ninguno de los anteriores

¿Cuál/es cervecería/s artesanal/es conoce?

- Cabesas Bier
- Birra Bizarra
- Volcánica
- Mastra
- Davok
- Ninguna de las anteriores
- Otra

SECCION 4: ¡YA QUEDA POCO PARA TERMINAR! Ten en cuenta que tus respuestas son de gran utilidad ☺

¿Conoce la cerveza artesanal de Cervecería Cosmopolita?

- No conoce
- Si conoce y la ha probado
- Si conoce y no la ha probado

SECCION 5: CERVECERIA COSMOPOLITA

¿Cómo conoció a Cervecería Cosmopolita?

- Por medio de Facebook
- Por medio de Instagram
- Por su presencia en eventos
- Por su presencia en ferias
- Por su presencia en pubs y locales de abastecimiento
- Porque se la han nombrado
- Otro
- No conoce

¿Dónde consume cerveza Cosmopolita frecuentemente?

- En su casa
- En un bar / pub / casa cervecera
- En eventos y ferias
- En reuniones de amigos / familiares
- Otro
- No consume

¿Qué estilo de cerveza Cosmopolita prefiere?

- American Golden Ale – Maud Power (rubia)
- Session IPA – Houdini Session (rubia)
- American Pale Ale – Too Weird APA (rubia)
- ESB – 24 ESB (roja)
- Porter – The Slap Porter (negra)
- No consume

SECCION 6: CERVECERIA COSMOPOLITA

En cuanto al envase y diseño de Cervecería Cosmopolita:

- Le atrae el estilo vintage y las imágenes del etiquetado
- Le atrae la temática de los personajes históricos
- Le atraen los relatos sobre los personajes históricos en el etiquetado
- Le atraen los colores del etiquetado

- Cambiaría totalmente el etiquetado

Si pudiera diseñar la etiqueta: ¿qué incluiría?

(texto de respuesta corta)_____

Le gustaría recibir información sobre Cervecería Cosmopolita?

- A través de Facebook
- A través de Instagram
- Por mail
- Por WhatsApp
- Por mensaje de texto
- No

Datos de contacto para el envío de información (opcional):

(texto de respuesta corta)_____

¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO! No olvides Enviar el formulario al finalizar.