Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

[ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING]

PROYECTO

TRABAJO FINAL DE LA ESPECIALIZACIÓN

[Cerveza Almirante Dönn para celíacos]

AUTOR: [NATALIA GRACIELA ORIANA]

TUTOR: [RAMIRO RODRÍGUEZ ANDRÉ]

[12-2019]

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN	Código de la Especialización **E100**
Nombre y apellido del alumno **Natalia Graciela Oriana**	Tipo y N° de documento de identidad **DNI 31.541.176**
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo **2018**	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 27/11/19

Título del Trabajo Final

Cerveza Almirante Dönn para celíacos

Solicitud del Tutor de Trabajo Final

Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.

Firma del Tutor de Trabajo Final ……

Aclaración……

Lugar y fecha……

Datos de contacto del Tutor	
Correo electrónico	Teléfonos

Se adjunta a este formulario:

- Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)
- Certificado analítico

Fecha	Firma del alumno

Resumen Ejecutivo

Almirante Dönn es una compañía que se dedica a la fabricación de cerveza artesanal libre de gluten, elaborada con malta de sorgo, lo que la hace apta para celíacos y personas intolerantes al mismo. En los últimos años ha crecido en nuestro país en número de personas que padecen dicha dificultad, siendo un nicho de mercado desatendido y donde existe una oportunidad de negocio en crecimiento.

El **objetivo** principal del presente Plan de Marketing es posicionar en el mercado a Almirante Dönn como *la **"primera marca elegida de cerveza artesanal sin TACC"*** para diciembre 2020 en Argentina y aumentar el consumo de dicha cerveza a través de la captación de nuevos clientes y fidelización de los existentes. Para ello, el foco de análisis del trabajo se encuentra en comprender el target al cual apunta nuestro negocio y cuáles son actuales necesidades y preferencias, nuestra competencia y mercado.

Para lograr los objetivos planteados, a continuación, desarrollaré una Estrategia con la finalidad de lograr ***que Almirante Dönn sea sinónimo de "cerveza artesanal sin TACC"*** y sea percibida como una marca la cual pueda consumir cualquier persona que le guste la cerveza de buena calidad.

Estoy convencida que llevando adelante la estrategia desarrollada conllevará al **éxito del negocio,** considerando las oportunidades que ofrece el entorno y las ventajas competitivas de **Almirante Dönn**, se posicionará como "***la cerveza sin gluten favorita en Argentina"***.

Índice

1. Justificación....5
2. Planteamiento del tema....7
3. Objetivos....8
4. Marco teórico....9
5. Metodología y técnicas a utilizar....15

6. Análisis de la situación....16
- Análisis PEST(A)....16
- Análisis de Mercado....21
- Análisis del Consumidor....24
- Análisis de la Competencia....27
- Análisis de la Organización....34

7. Diagnóstico....37
- FODA....38
- Principales conclusiones....39

8. Objetivos de Negocio....41
- Bases estratégicas....41
- Objetivos Estratégicos Cuantificables....42

9. Estrategia....43
- Posicionamiento de Marca....43
- Marketing MIX....43
- Estrategia de Comunicación....47

10. Modo de acción (plan táctico)....51
- Táctica de Contacto: Customer Journey Map....51
- Cronograma detallado....53

11. Presupuesto....56
- Presupuesto de Marketing....56
- Profit & Loss....57
- Herramientas de Seguimiento y control....57

12. Consideraciones Finales....59

13. Anexos....60
- Detalle de Anexos....60
- Referencias bibliográficas y Bibliografía....72

Agradecimientos

Agradezco profundamente a las siguientes personas que colaboraron de distintas formas para la elaboración del presente Plan de Marketing:

A mi marido, por su apoyo incondicional.

A mi papá, que a pesar de que ya no esté presente físicamente, siempre me acompaña y me da fuerzas para seguir cumpliendo mis sueños.

A toda mi familia y amigos, quienes me brindaron su ayuda a través consejos y recomendaciones desde sus experiencias y colaboraron en la difusión de la encuesta.

A Ramiro Rodríguez André, por su colaboración como tutor para llevar adelante el presente trabajo, y a todos los profesores de la especialización, por los conocimientos brindados a lo largo de la cursada.

A Juan Barcalde, uno de los socios de Almirante Dönn, por su gran predisposición y tiempo para brindarme el conocimiento requerido sobre el negocio.

1. Justificación

En los últimos años hubo un cambio significativo en lo que respecta al consumo de bebidas alcohólicas, marcado por un alto crecimiento hacia la elección de la cerveza como la bebida preferida por los argentinos (como se visualiza en Anexo 1, Gráfico Evolución del Consumo de cerveza en Argentina comparado con el vino.). Esto se debe a dos factores relevantes: el costo es inferior al del vino y el hábito de consumo. Se calcula que el consumo anual de cerveza es, en promedio, de unos 41 litros por persona.

El rubro cervecero se encuentra en auge. Como resultado de la creciente demanda, se instalaron en el país varias cervecerías artesanales, apuntando a un público el cual aprecia el sabor de la cerveza (y buscan bebida de mejor calidad) y lo utilizan como punto de encuentro de reunión con amigos, parejas, compañeros de trabajo, entre otros. Se calcula que el rubro creció una media del **40%** en los últimos **cinco años**, de la mano de unos **1.500 productores artesanales y** el consumo anual de cerveza es, en promedio, de unos 41 litros por persona**.** La categoría representa cerca del **2,5%** de la industria cervecera total. La diferenciación en las cervezas artesanales se encuentra en que las mismas son elaboradas sin aditivos ni conservantes, siguiendo una "receta" propia, por maestros cerveceros que le dan un sabor distinto y personal, dedicando especial atención en sabores y texturas distintas a las marcas industriales. Dentro de dicho grupo productores, se encuentra nuestra empresa en análisis, **"Almirante Dönn".**

Almirante Dönn es una compañía que se dedica a la fabricación de cerveza artesanal elaborada con malta de sorgo. Iniciaron hace 3 años y se encuentra constituida por 4 socios, y uno de ellos es celíaco, por lo cual se despertó dicha necesidad.

La fábrica se encuentra hoy ubicada en José Mármol (Gran Buenos Aires) y elaboran alrededor de 4.000 litros por mes. La cerveza que producen es artesanal con la diferenciación que es **libre de gluten** y elaborada con **malta de sorgo y granos sin TACC**. Dicho producto apuntó a un nicho de mercado con potencial de crecimiento.

En lo que respecta al público objetivo, es importante mencionar que **1 de cada 100 personas** en Argentina es celíaca, siendo la enfermedad crónica intestinal más

frecuente (hay más de 400 mil diagnosticados y cada vez son más a quienes se les detecta la enfermedad). Consecuentemente, después de varios reclamos, la Ley Celíaca fue aprobada en 2009 (26.588) y tuvo una modificación (27.196) en 2015 y promulgada el 12 de noviembre de 2015. La misma logró visibilizar la celiaquía al declararla una enfermedad de interés nacional y estableció que todos los alimentos y medicamentos que cumplan con las condiciones requeridas deben llevar en su envoltorio el logo sin TACC y tener la leyenda "Libre de Gluten" visible.

Teniendo en cuenta las referencias anteriormente mencionadas respecto a las tendencias de consumo y el actual crecimiento del mercado cervecero, así como también el incremento de celiaquismo en el país, considero que es una oportunidad estratégica poder desarrollar dicho nicho de mercado. En consecuencia, el presente trabajo posee como finalidad potenciar el crecimiento del consumo de cervezas artesanales para celíacos, enfocado en la fábrica de cerveza Almirante Dönn.

Considerando lo expuesto, el análisis me servirá a futuro para detectar oportunidades de negocio en función del análisis de tendencias e investigación de mercado, así como también para la concientización de la existencia de la enfermedad y la valoración de las personas que padecen de la enfermedad y sus necesidades están siendo desatendidas. Respecto a la especialización, el aporte se desarrollará en función la comprensión de los factores relevantes a la hora de desarrollar un producto para un nicho de mercado y poner en práctica las técnicas de Marketing aprendidas.

2. Planteamiento del tema

La enfermedad celíaca es una afección causada por el daño al revestimiento del intestino delgado y es la intolerancia permanente al gluten, conjunto de proteínas presentes en el trigo, avena, cebada y centeno (TACC) y productos derivados de estos cuatro cereales.

En los últimos años, la cantidad de alimentos y bebidas con etiquetado TACC pasó de 1.400 a 10.000, así como también surgieron tiendas especializadas como panaderías, casas de pastas y restaurantes libres de gluten. En lo que respecta a cervecerías, actualmente, el porcentaje que ofrecen productos para este segmento es muy reducida, lo que conlleva a las personas que concurren al local a consumir otros productos, sintiéndose desatendidas y sin variedad de opciones. Consecuentemente a ello, hoy el mayor problema detectado para las personas celíacas e intolerantes al gluten es poder adquirir una cerveza apta para ellos similar a la artesanal, en cuanto a sabor y calidad, en cualquier momento y lugar. Como resultado de esto, surgen los siguientes planteamientos ¿Cómo posicionar la marca Almirante Dönn dentro del mercado de cervezas artesanales sin gluten? ¿Qué es lo que buscan actualmente las personas celíacas en una cerveza? ¿Cuál es la percepción de la marca del target al cual apunta? ¿Cuál será la mejor estrategia para desarrollar por Almirante Dönn para aprovechar las oportunidades de crecimiento que le ofrece el mercado y distinguirse de su competencia? Dichos interrogantes, serán analizados en el presente trabajo.

3. Objetivos

✓ Objetivos Generales:

1. Aumentar las ventas de cerveza artesanal sin TACC Almirante Dönn un 7% para diciembre 2020 en Argentina (vs 4% en 2019).

2. Posicionar a Almirante Dönn como la primera marca elegida de cerveza artesanal sin TACC en el mercado para diciembre 2020 en Argentina.

✓ Objetivos Específicos:

- Comprender el perfil de nuestros consumidores (personas celíacas, intolerantes al gluten y quienes busquen probar un sabor distinto de manera ocasional).
- Analizar la oferta actual de productos para celíacos.
- Analizar las tendencias de consumo de productos sin TACC.
- Evaluar el nivel de conocimiento de los canales de venta al público de la cerveza artesanal sin TACC.

4. Marco teórico

Para el desarrollo del presente trabajo es necesario conocer los siguientes conceptos:

La Celiaquía

Según la Asociación Celíaca Argentina, la celiaquía es la intolerancia permanente al gluten, conjunto de proteínas presentes en el trigo, avena, cebada y centeno (TACC) y productos derivados de estos cuatro cereales. Pueden padecerla tanto niños como adultos. Actualmente, la incidencia es mayor en mujeres, que en varones.

Las proteínas se clasifican en dos grupos, prolaminas y gluteninas. Las prolaminas reciben distintos nombres según el cereal de origen:

- Trigo = gliadina
- Avena = avenina
- Cebada = hordeína
- Centeno = secalina

El **gluten** de los cereales mencionados es la forma más conocida de presentación de las prolaminas tóxicas para los celíacos. La gliadina constituye el mayor problema, es la más utilizada en la industria alimenticia.

La avena pareciera no producir daño, pero, en su proceso de industrialización, puede encontrarse contaminada granos de trigo, cebada o centeno.

La Celiaquía se presenta en personas que tienen predisposición genética a padecerla. Se sabe que aparece con más frecuencia entre miembros de la misma familia.

Esta intolerancia produce una lesión característica de la mucosa intestinal provocando una atrofia de las vellosidades del intestino delgado, lo que altera o disminuye la absorción de los nutrientes de los alimentos (proteínas, grasas, hidratos de carbono, sales minerales y vitaminas). Es este fenómeno el que produce el clásico cuadro de mala absorción.

La característica principal que define a esta atrofia vellositaria es que, la mucosa intestinal se normaliza cuando se inicia la dieta sin TACC.

También se presenta asociada a enfermedades autoinmunes y genéticas y se puede descubrir en pacientes asintomáticos

Se dice que la celiaquía es una condición autoinmune, es decir que el sistema de defensa de los celíacos reconocería como "extraño" o no perteneciente al organismo, al gluten, y produciría anticuerpos o "defensas" contra el mismo. Estos anticuerpos provocarían la lesión del intestino con destrucción o atrofia de su mucosa (capa interior del intestino), produciéndose una alteración en la absorción de los alimentos.

Sintomatología

Se ha descrito que la sintomatología de la celiaquía podría compararse gráficamente como un “iceberg”, en el que la parte visible y clínicamente manifiesta corresponde a las denominadas “formas clásicas”, que predominan en la temprana infancia, mientras que las “formas no clásicas” u oligosintomáticas son las que aparecen de forma predominante en los niños mayores de 2 años, adolescentes y adultos en general, constituyendo su parte oculta muy importante, ya que representan **más del 75% de los casos**.

Las manifestaciones extra-digestivas pueden ser múltiples y de naturaleza muy variada, como son la anemia crónica, la osteoporosis, el estreñimiento, diversos síntomas y signos neurológicos, lesiones cutáneas del tipo de la dermatitis herpetiforme, hipoproteinemia, hipocalcemia y/o pruebas de función hepática persistentemente alteradas. Muchas de ellas están en relación con la presencia de carencias crónicas de diversos oligoelementos, por su dificultad de absorción intestinal, y otras son de carácter autoinmune. En conjunto forman una «amalgama proteiforme» de enfermedades asociadas, todas ellas con un denominador común, que es la intolerancia al gluten

Tratamiento de la celiaquía

El único tratamiento es una dieta estricta y de por vida sin TACC **(**sin trigo, avena, cebada y centeno).

Es aconsejable que la dieta del celíaco incluya, además, alimentos naturales como: leche, carnes, pescados, huevos, frutas, verduras, hortalizas, legumbres y cereales sin gluten (arroz y maíz).

Se debe tener precaución con los productos industrializados, ya que pueden contener gluten en su composición. E por ello que es necesario consultar los listados de Alimentos y Medicamentos aptos. La ingestión de pequeñas cantidades de gluten, de manera continuada, puede causar trastornos importantes a nivel intestinal, incluso sin presentar síntomas.

Contaminación cruzada

La contaminación cruzada es el proceso por el cual los alimentos entran en contacto con sustancias ajenas, generalmente nocivas para la salud. Un ejemplo típico de contaminación cruzada es el contacto de la sangre de la carne con alimentos cocidos.

Para las personas con trastornos relacionados con el gluten, como la enfermedad celíaca y la sensibilidad gluten no celíaco, la ingestión de cantidades microscópicas de gluten, como una mota de harina de trigo o una sola miguita de pan, es suficiente para provocar una reacción del sistema inmunitario, aunque no siempre se manifiesta con síntomas evidentes ni inmediatos.

Productos para celíacos

La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) provee el Listado de Alimentos Libres de Gluten (ALG) nacionales e importados registrados en el país, con el fin de facilitar el acceso a la información pública a los profesionales de la salud y los ciudadanos.

Elaboración de Cerveza sin gluten

A la hora de elaborar una cerveza sin gluten se puede optar por dos vías. Por un lado existe la opción de crearla a partir de cereales que de forma natural no contienen gluten , como la quinoa, el mijo, el teff, el sorgo. La otra opción es degradar el gluten de la cebada o del trigo (los cereales que más se emplean para producir cerveza) para hacerlos así aptos para el consumo de celiacos mediante un proceso enzimático.

Posicionamiento

El posicionamiento en el mercado significa "hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores" (Kotler y Armstrong, 2007).

Es el "proceso de establecer lo que una marca promete y debe representar a los ojos de su consumidor objetivo" (Puddick, Melanie, 2012) y se compone de los siguientes factores:

- Propuesta de marca: qué representa la marca.
- Carácter de la marca: quién es la marca, que a su vez dicta lo que debe decir y hacer y cómo la marca se beneficia (emocional, funcional y a veces también social), lo que promete hacer para sus consumidores.
- Razones para creer: sus puntos de prueba, por qué puede prometer lo que es.
- Esencia de la marca: lo que está en el corazón de la marca.
- Conocimiento del consumidor: la verdad esencial sobre el consumidor que la marca refleja a ellos.
- Valores de la marca: lo que la marca significa los valores alrededor de los cuales se conecta con su objetivo.

Para posicionar la marca es importante ponerse en los zapatos del consumidor, saber cómo piensa, siente y actúa, así como también "hacer saber a tu público objetivo cómo te diferencias de tus competidores" (Philip & Gary, 2008). Las investigaciones de mercado y sus resultados servirán de guía para detectar insights y a partir de allí se

podrá desarrollar una estrategia de marketing efectiva. Por lo tanto, el primer paso es conocer al público objetivo (celíacos y personas intolerantes al gluten) y el beneficio que realmente desea recibir, esto permitirá crear una propuesta de valor única y relevante para ellos.

Estrategias de posicionamiento

Las principales estrategias de posicionamiento para una marca (Kotler y Armstrong, 2007) pueden ser por:

- **Atributo:** la estrategia se centra en un atributo como el tamaño o la antigüedad de la marca. Cuantos más atributos se intente posicionar más difícil resultará posicionarse en la mente de los consumidores.
- **Beneficio**: el producto o servicio se posiciona en base al beneficio que proporciona.
- **Por la calidad o el precio**: es cuando se basa la estrategia en la relación calidad-precio. La empresa trata de ofrecer la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.
- **Competencia:** comparar las ventajas y atributos con la competencia. Puede ser por uso o aplicación, en este caso, se trata de posicionar a la empresa como la mejor en base a usos o aplicaciones determinadas.
- **Categoría de producto:** esta estrategia se centra en posicionarse como líder en alguna categoría de productos.

Estrategia de Comunicación

Para generar impacto en nuestro target el gran desafío es lograr que "presten atención al mensaje emitido, que lo interpreten acorde a lo que la compañía quiere transmitir y que a través de él se genere la acción deseada" (Sirkis, 2016). Por la tanto, la clave está en conocer cada día más a nuestros usuarios a través de la conexión emocional y única que se genera cuando contamos una historia. Y para ello, el storytelling, es la mejor herramienta. Como lo indica en una de sus frases célebres Maya

Angelou, “la gente olvidará lo que dijiste, la gente olvidará lo que hiciste, pero la gente nunca olvidará cómo la hiciste sentir”.

Es importante tener en cuenta también, que hoy los productos que los consumidores eligen lo hacen en base a un conjunto de costumbres y creencias, la historia que cuentan y el significado que representa cada uno de ellos. “Las personas seleccionan un conjunto de productos y servicios que los definen y a la vez crean una identidad social” (Sirkis, 2010). En consecuencia, es importante comprender los grupos de interés y conectar con ellos.

5. Metodología y técnicas a utilizar

Se iniciará con un estudio cualitativo, como etapa inicial para comenzar a entender a los consumidores de cerveza artesanal para celíacos.

El *Objeto de estudio* del presente trabajo son los consumidores de cerveza artesanal sin TACC:

- Comprender en detalle los insights de los consumidores, motivación y barreras para elegir.
- Entender los momentos de consumo, frecuencia y hábitos.
- ¿Qué es lo que influye en la elección de una cerveza? ¿Cómo es el proceso de decisión? ¿Se planifica, es por necesidad o un impulso?
- ¿Cuál es la oferta que hoy poseen en el mercado? ¿Cuáles son los canales de venta?

En una siguiente etapa, se efectuará un estudio cuantitativo (a través de una Encuesta) para dimensionar la cantidad de potenciales clientes del producto dentro del mercado objetivo.

Target

Se encuentra comprendido por hombres y mujeres consumidores de cerveza artesanal entre 25 y 50 años NSE ABC amplio en Argentina.

Action standard:

Este estudio deberá proporcionar una estrategia que permita posicionar en el mercado a la cerveza artesanal sin TACC que ofrece Almirante Dönn.

6. Análisis de la situación

- **Análisis PEST(A):** A continuación, se detallan las variables relevantes conforme al análisis efectuado:

  - ***Político Legal***

Recién en el año 2009 y a través de la Ley N° 26.588 (modificada en 2015, bajo ley 27.196) fue declarada de interés nacional la atención médica de la enfermedad celíaca, al igual que la investigación clínica y epidemiológica. La Ley establece que, entre otros ítems, se deben rotular los productos que son libres de gluten, y compromete al Estado a difundir y estudiar sobre la enfermedad celíaca para lograr un diagnóstico más temprano.

La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) es el organismo regulatorio de productos aptos para celíacos. En lo que respecta a cerveza, prohíbe la comercialización de los productos en todo el país que consignen en el rotulado el símbolo obligatorio y/o facultativo para alimentos libres de gluten [1]y leyendas de aptitud para celíacos SIN TACC, elaborados por cervecería.

En noviembre de 2018, el organismo estatal prohibió la comercialización en todo el territorio nacional del producto "Cerveza a base de sorgo", marca Almirante Dönn, por no cumplir con la normativa alimentaria vigente. En consecuencia, por tratarse de productos que no pueden ser identificados en forma fehaciente y clara, se resolvió que los mismos no podrán: ser elaborados en ninguna parte del país; ni producidos y/o fraccionados en un establecimiento determinado; ni elaborados en ninguna parte del país; ni comercializados, ni expedidos en el territorio de la Argentina. Según la Disposición 1506/2018, los artículos afectados por la norma mencionada son: "Cerveza a base de sorgo", marca: Almirante Dönn, en botellas por 350 cm3 de distintas variedades, con el símbolo facultativo de alimento libre de gluten.

1

En lo que respecta a dicha variable en análisis, es importante resaltar que en los últimos años creció el marco regulatorio de los productos para celíacos, por lo es un factor relevante para considerar la efectiva rotulación de las cervezas antes de ser comercializadas y la clara distinción de los productos sin TACC. Como consecuencia de ello, Almirante Dönn se vio afectada negativamente y en el presente año trasladó su fábrica y llevó a cabo los recursos necesarios para liberar la inhibición de la comercialización de sus productos en el mercado, lo cual logró satisfactoriamente en el mes de agosto de 2019.

Particularmente en Argentina, el etiquetado de productos considerados aptos para personas celíacas es más exigente que en la Unión Europea. Según el Código Alimentario Argentino, un alimento se define como libre de gluten cuando "está preparado únicamente con ingredientes que por su origen natural y por la aplicación de buenas prácticas de elaboración —que impidan la contaminación cruzada— no contiene prolaminas procedentes del trigo, de todas las especies de Triticum, como la escaña común (Triticum spelta L.), kamut (Triticum polonicum L.), de trigo duro, centeno, cebada, avena ni de sus variedades cruzadas." Y se aclara que, en caso de que exista, el contenido de gluten no puede superar el máximo de 10mg/Kg. (por lo cual los productos pueden tener hasta 10 ppm como el umbral máximo de gluten permitido en alimentos para celíacos).

Conforme a lo mencionado, es importante aclarar también que a la hora de elaborar una cerveza sin gluten existen dos vías. Por un lado, crearla a partir de cereales que de forma natural no contienen gluten, como ser el mijo y el sorgo. La otra opción, la cual no se encuentra autorizada en nuestro país, es degradar el gluten de la cebada o del trigo (los cereales que más se emplean para producir cerveza) para hacerlos así aptos para el consumo de celíacos mediante un proceso enzimático.

- ***Político Económico***

El elevado costo de los productos aptos para celíacos obliga a muchas familias a solicitar ayudas estatales para sostener una dieta sin TACC.

Debido a ello, el Estado evalúa la vulnerabilidad social y económica de quien la solicita.

- Ayuda Alimentaria:
  - ✓ Población Beneficiaria: Personas celíacas que por su condición de carencia ameriten la asistencia del Estado.
  - ✓ Se tramita en el Municipio de cada localidad.

- Pensiones no Contributivas:
  - ✓ Población beneficiaria: Personas celíacas
  - ✓ Las otorga el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación http://www.desarrollosocial.gov.ar/pensiones/quesonPA.asp
  - ✓ Posee diferentes Centros de atención en todo el país: www.desarrollosocial.gob.ar
  - ✓ Además, la Provincia de Río Negro posee un Programa de Atención a la persona celíaca cuando se constate que es celíaco no cuente con obra social y esté en situación de riesgo social.

A su vez, la Ley N° 27.196 de enfermedad celíaca, que modifica la Ley 26.588, establece entre otras cosas, la obligatoriedad por parte de las obras sociales y entidades de medicina prepaga de brindar cobertura en el tratamiento de las personas celiacas, incluyendo harinas, premezclas u otros alimentos industrializados certificados como libres de gluten. La cobertura de estos alimentos se establece según requerimientos nutricionales, y su valor debe ser actualizado periódicamente de acuerdo con el índice de precios al consumidor oficial del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). La actualización aprobada incrementa el monto de $ 479,26 a $ 900,090 y por primera vez el cálculo de la actualización se hizo en base a una Canasta Básica Alimentaria Sin TACC que fue realizada en un esfuerzo de colaboración entre la Secretaría de Gobierno de Salud y el INDEC, quienes durante el 2018 realizaron una investigación para calcular la Canasta Básica Alimentaria (CBA) para personas con enfermedad celíaca (Canasta Básica Sin TACC).

De lo expuesto, considero que la variable económica afecta al público consumidor de cerveza, considerando que los de productos en general sin TACC son más elevados en comparación a otros de la misma categoría en el mercado,

consecuentemente a ello su poder adquisitivo disminuye, teniendo en cuenta también que no es un bien de primera necesidad.

- ***Demográfico***

Hoy la celiaquía es la enfermedad crónica intestinal más frecuente en Argentina: hay más de **400 mil diagnosticados** y cada vez son más a quienes se les detecta la enfermedad. En los niños, las estadísticas oficiales llegan a 1 caso cada 79. Si bien es cada vez es más común que personas adultas identifiquen su cuadro, por cada persona diagnosticada, hay 8 que todavía no lo saben.

Se sabe que aparece con más frecuencia entre miembros de la misma familia y se estima que en Argentina **1 de cada 100 habitantes puede ser celíaco**.

La gran difusión que tiene la celiaquía en todos los ámbitos en la actualidad permitió que la sociedad esté más alerta e informada sobre esta enfermedad, lo que posibilita que cada vez más personas lleguen a un diagnóstico certero cada año. Según estudios realizados desde el Ministerio de Salud a niños y adolescentes de todo el país de entre 3 y 16 años, durante 2008 y 2009, la presencia de la patología en chicos es de 1 cada 79, lo que representa una prevalencia del 1,26 por ciento. Está comprobado que la incidencia es mayor en mujeres que en varones y, al existir predisposición genética a padecerla, cuando un paciente confirma este diagnóstico, se suele indagar en el resto de los miembros de su grupo familiar, ya que es algo que suele heredarse. Entonces, lo que sigue a un diagnóstico de celiaquía es una modificación en el tipo de consumo en el hogar.

Considerando la información mencionada, es importante resaltar el gran número de personas afectadas por la enfermedad, por lo cual es un nicho de mercado en crecimiento, con necesidades específicas a ser atendidas a la hora de desarrollar un nuevo producto.

- ***Sociocultural***

Esta variable es una de las más relevantes, ya que el conocimiento y concientización de la enfermedad en la sociedad es un factor sumamente relevante, para

el cuidado y prevención de las personas, así como también para las empresas que producen y venden alimentos.

En lo que respecta a este tema, la Asociación Celíaca Argentina posee como propósito principal brindar atención, contención, información y capacitación a toda la comunidad celíaca y asesorar con ese fin a todo aquel interesado en la problemática.

Entre las actividades que brinda, es posible mencionar: reuniones informativas para celíacos, asistencia aquellos con bajos recursos, talleres de cocina, asesoramiento a empresas y colaboración con los Organismos oficiales en la fiscalización de los alimentos.

Para las personas que padecen la enfermedad, vivir tratando de evitar el gluten es una tarea muy difícil. Aprender a cocinar y a leer todas las etiquetas se vuelve prácticamente obligatorio. Además, salir de casa a comer también se dificulta y hay muy pocos locales gastronómicos ofrecen alimentos libres de este ingrediente.

El mayor porcentaje es diagnosticado de adulto, siendo más difícil el cambio de rutina y la eliminación de las harinas de su vida cotidiana. Ariel Caballero es un caso testigo, quien contó en el Diario Tiempoline: “a los 45 años, después de un tiempo con mucho malestar, con descomposturas, dolores de cabezas terminaron diagnosticando la celiaquía y ya me encontraba a un paso del grado más fuerte, pero ahora cambiando la forma de vida pude mejorar y no sufro las consecuencias”. Con toda una vida desarrollada de forma normal, sin cuidados particulares y con el Trigo, la Avena, cebada y centeno, incorporado en la dieta diaria a Ariel se le dificultó el cambiar la cotidianidad y la forma de alimentarse, eliminando el gluten de sus comidas, así como también para conseguir alimentos sin TACC, ya que son muy pocos los comercios que lo ofrecen.

- ***Tecnológico***

En lo que respecta a esta variable, conocer la ciencia y tecnología cerveceras es fundamental para poder ofrecer un producto de calidad contrastada y con todas las garantías sanitarias.

Hoy, si se posee la tecnología adecuada, es posible elaborar cerveza sin muchas dificultades, una vez que se cuente con la necesaria formación para saber cómo

seleccionar las materias primas, la mezcla y las temperaturas necesarias en cada fase del proceso.

En una de las etapas de elaboración de la cerveza la cual consiste en el enfriado del mosto, se baja la temperatura de 100° a 18° para que se produzca shock término, el proceso está controlado y automatizado a través tableros que miden la temperatura, los cuales resultan indispensables para llevar a cabo el mismo. La fábrica cuenta también con los siguientes equipos: bloque de cocción, enfriador de placas, banco de frío, fermentadores, llenadora contrapresión y tapadora de mano italiana.

- **Análisis de Mercado**

Almirante Dönn es una de las compañías que ofrecen cerveza artesanal elaborada con malta de sorgo y sin TACC en el mercado, la cual la hace apta para celíacos, y entre sus competidores se destacan Straus, Cerveza San Lorenzo, Linz y Polskie. Las mismas hoy comercializan sus productos a través de las redes sociales (entre las que se destaca Instagram), en donde realizan envíos a domicilio, así como también a través de tiendas con oferta de productos aptos para celíacos (como ser, por ejemplo, http://celishop.com/subcat-28-66-alcoholicas.html) y por Mercado Libre. También ofrecen sus productos en bares y cervecerías artesanales que poseen locales de venta al público.

Como competencia en el mercado, es importante mencionar también que hay cervezas importadas elaboradas sin TACC, como ser Estrella Galicia, las cuales son vendidas en supermercados (entre los que se destaca Jumbo) o a través de las redes sociales. Cabe resaltar que dicha oferta es muy reducida.

En el último tiempo, Almirante Dönn disminuyó su participación en el mercado, teniendo en cuenta la reducción de sus ventas por la inhibición, conforme a lo detallado anteriormente en el Análisis Político Legal. Como consecuencia, está reinstalando su marca y produciendo nuevamente la cantidad necesaria para satisfacer la demanda.

Respecto a la competencia, quien ocupa el primer puesto en el mercado es la cerveza Straus y luego le siguen San Lorenzo, Linz y Polskie.

En lo que respecta al sector gastronómico, la última modificación de la ley nacional de celiaquía –publicada en 2015- establece la obligatoriedad de que todos los establecimientos gastronómicos ofrezcan un menú libre de gluten. Pero todavía no fue reglamentada, por lo que la obligatoriedad no es exigible. Sin embargo, hoy existe un gran número de restaurantes que lo ofrecen. Según mapas colaborativos como Gluten Free Argentina o la app Sin TACC de la Asociación Celíaca Argentina, alrededor de 1.000 lugares en la Ciudad y el Gran Buenos Aires ya tienen propuestas libres de gluten.

Entre ellos hay varias cadenas. En 2017, Mc Donald's convirtió a Argentina en el segundo país del mundo que incluyó en sus locales un menú sin TACC, lanzando un nuevo pan de hamburguesa apto para celíacos[2]. En marzo de ese mismo año, Café Martínez presentó un menú completo libre de gluten, con opciones dulces y saladas. Otro ejemplo es Growlers, que acaba de estrenar una carta con tres variedades de cerveza sin TACC de la marca Straus (la Blond, la Honey y la Red Ale). Ale Temporini[3], celíaca, cocinera especializada en cocina libre de gluten y docente en el IAG, colaboró en la distribución de equipamiento en la cocina y con el diseño de la carta de comidas de esta conocida cervecería. Entre los platos más recomendados se destacan las papas tuneadas, la provoleta grillada con sésamo tostado y rúcula, las hamburguesas caseras, un clásico de Growlers, y el plato más elegido por los clientes, la Doble Smashed Burger.

En lo que respecta a delivery, en la Aplicación Glovo se registraron más de 1.000 órdenes "gluten free" durante abril, lo que significó un crecimiento del 35% mensual. Los pedidos más comunes fueron pizza y helado. Los más inusuales, panchos de salchicha alemana y bondiola gratinada con papas, todo sin TACC.

En cuanto cuales son los retos y las oportunidades para este sector, **el precio, el etiquetado, variedad de producto y distribución** son los 4 ejes que vertebran su

[2] El pan es entregado en una bolsa herméticamente cerrada, junto a los demás ingredientes servidos en un plato, bajo un procedimiento controlado por el Gerente del local, con la finalidad de minimizar la contaminación cruzada entre alimentos con y sin gluten.

[3] Ale Temporini posee en su página web varias recetas elaboradas para celíacos: https://aletemporini.com/

futuro. Un mercado creciente pero que aún no satisface por completo su demanda, pocas empresas y falta de emprendimientos exclusivos para un nicho que exige variedad.

Conforme a datos informados por RENAPRA (Red Nacional de protección de Alimentos), en 2018 había **13.000 productos** registrados libres de gluten en el mercado. De esto es posible mencionar que se incrementó un 815 % la oferta respecto a 2009 (Anexo 2, Crecimiento de productos libres de gluten).

En lo que respecta al mercado cervecero, sólo el 4% lo conforman las cervezas libres de gluten y el resto lo comprende las cervezas artesanales elaboradas con cebada. Estas cifras denotan la existencia de una oferta reducida en lo que respecta al rubro y un segmento que aún no ha sido explotado.

Partiendo de las referencias anteriormente mencionadas, es posible efectuar un análisis de la estimación de **mercado potencial** dispuesto al consumo de cerveza sin TACC. Partiendo del total de la población argentina (44.000.000 habitantes), es posible considerar:

- Si el **10%** de las personas diagnosticas celíacas[4] consume en promedio 4 cervezas por mes, el consumo total sería de **1.920.000 cervezas al año.**
- Si el **0,023%** del resto de la población (la cual es intolerante al gluten o probaría un nuevo sabor de cerveza sin gluten) consume en promedio 2 cervezas al mes, el consumo total de ellos sería de **120.000 cervezas al año.**

Consecuentemente, la cantidad de cerveza sin TACC que consumiría el público objetivo estimado anteriormente (compuesto de 50.000 personas) sería de: **2.040.000 cervezas al año** (el cálculo se detalla en Anexo 3).

Teniendo en cuenta que Almirante Dönn produce **135.211 botellas al año (de 355ml)**, representa una **participación en el mercado del 4%.**

[4] Considerando que el 1% de la población argentina fue diagnosticada celíaca: 400.000 personas

- **Análisis del Consumidor**

El perfil de nuestro consumidor se encuentra conformado por hombres y mujeres consumidores de cerveza artesanal para celíacos entre 25 y 50 años NSE ABC amplio en Argentina.

Es posible definir como su Insight "compartir con amigos sintiéndome parte de ese momento y lugar, cuidando mi salud". El mismo hace referencia a un nicho de mercado que busca obtener un producto lo más similar a una cerveza artesanal "normal" (con gluten) pensado para su bienestar, así como también tener la facilidad de poder adquirirlo donde y cuando guste. Lo que puedo percibir a través de comentarios en las redes sociales entre grupos de celíacos, en donde comparten recetas y experiencias propias de cada producto que prueban, es que les resulta muy difícil igualar la cerveza sin gluten a la producida con TACC, así como también que se guían mucho por las opiniones de las personas que hoy padecen la enfermedad, ya que les transmiten empatía.

Es **consumidor de cerveza sin TACC** comprende:

- ✓ Hombres y Mujeres celíacos: dentro de los cuales es posible mencionar dos grupos: aquellos diagnosticados desde su infancia y los diagnosticados de adultos. Respecto a este último, se diferencian del resto ya que conocen la cerveza y son más exigentes en el sabor que buscan.
- ✓ Hombres y mujeres intolerantes al gluten.
- ✓ Personas con tolerancia al gluten pero que busquen probar un sabor distinto de manera ocasional.

De acuerdo con los resultados de la Encuesta sobre Prácticas y Percepciones de la **comunidad celíaca** acerca de los Alimentos Libres de Gluten realizada durante el año 2016 por RENAPRA (Anexo 4), de las **5.758** personas encuestadas, es posible mencionar las siguientes características para comprender el perfil del consumidor de cerveza sin gluten:

- En su mayoría son jóvenes y adultos entre 20 y 49 años, por lo que se encuentran dentro del target de consumidores de bebidas alcohólicas. A su vez, 1 de cada 2 encuestados, obtuvo su diagnóstico hace 4 años o menos. Esta cifra permite resaltar que la mayoría de ellos ha probado la cerveza artesanal elaborada con cebada (teniendo en cuenta su edad), por lo que conocen su sabor y calidad y, consecuentemente, buscarán un estilo similar en el mercado de cerveza libre de gluten. Almirante Dönn, cumpliría con dichas exigencias y preferencias porque supo captar el interés de este perfil de consumidores.

- La mayoría de los celíacos se encuentran radicados en las siguientes provincias: Buenos Aires, CABA, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos y Mendoza. Este resultado marca los puntos de referencia a los cuales dirigir la oferta de Almirante Dönn y su comunicación, teniendo en cuenta la concentración del público objetivo.

- Al contar gran parte de ellos con Obra Social o Prepaga, permite concluir que se encuentran dentro de un nivel socioeconómico dentro del cual estaría en condiciones de adquirir productos para su satisfacción personal y bienestar, como ser una cerveza u otra bebida alcohólica apta.

- Es importante resaltar también la gran preocupación que existe entre ellos en consumir productos fuera de su hogar. Respeto a este punto, teniendo en cuenta los comentarios relevados, hoy la mayor dificultad para los celíacos cuando concurren a un bar o restaurante es la contaminación cruzada[5], por lo cual necesitan sentirse seguros en el lugar en donde asisten a consumir alimentos y poseer la confianza suficiente en los productos que compran.

[5] La **contaminación cruzada** es el proceso por el cual los alimentos entran en contacto con sustancias ajenas, generalmente nocivas para la salud. Un ejemplo típico de contaminación cruzada es el contacto de la sangre de la carne con alimentos cocidos.
Para las personas con trastornos relacionados con el gluten, como la enfermedad celíaca y la sensibilidad al gluten no celíaca, la ingestión de cantidades microscópicas de gluten, como una mota de harina de trigo o una sola miguita de pan, es suficiente para provocar una reacción del sistema inmunitario, aunque no siempre se manifiesta con síntomas evidentes ni inmediatos.

- Al momento de elegir, entre a las fuentes de información más consultadas sobre alimentos libres de gluten, en primer lugar, se encuentran los sitios web oficiales Ministerio de Salud/ANMAT y en segundo lugar las asociaciones o grupos de celíacos. Este tema es sumamente importante, ya que utilizan los medios de comunicación y redes sociales para consensuar los productos que consumen, por lo que deben contar con claridad y buenas referencias y comentarios antes de adquirirlos. Luego también leen en profundidad la etiqueta (teniendo en cuenta el marco regulatorio de identificación de los alimentos) y verifican que los mismos no contengan ningún ingrediente que pueda perjudicar su salud, les resulta clave el detalle en la información.

Con la finalidad de contar con investigación complementaria para conocer nuestro target objetivo, realicé una encuesta para comprender el conocimiento del producto en el mercado, el consumo de cerveza y las preferencias de las personas celíacas y no celíacas.

De las 100 personas encuestadas (Anexo 5, Modelo de Encuesta), es posible mencionar los siguientes resultados:

- El **7%** son celíacos, lo cual condice con el porcentaje de la población que diagnosticado, y el **74%** conoce a alguien que padece la enfermedad. Consecuentemente, puedo considerar que compartió alguna comida con dicha persona y tuve que tener ciertas consideraciones a la hora de seleccionar el lugar.
- El **65%** afirma que es difícil encontrar productos para celíacos en el mercado y sólo el **16%** conoce algún bar o restaurante que ofrezca cerveza para celíacos. Esto es resultado de lo expuesto anteriormente, ya que si bien aumentó el número de comercios que ofrecen alimentos, hoy resulta una dificultad encontrarlos y que transmitan la confianza requerida para una persona celíaca

- El **70%** consume actualmente cerveza y el **79%** estaría dispuesto a probar la cerveza sin TACC. Dicho porcentaje demuestra que la cerveza es una de las bebidas favoritas de los argentinos y su consumo crece a lo largo de los años, lo que permite visualizar la potencialidad que existe en el mercado. Al ser nuestra marca de sabor similar a la elaborada con gluten, permite ser consumida tanto por celíacos como por no celíacos.
- Entre las cervezas sin TACC conocidas por el **7%** de los encuestados mencionaron Straus, San Lorenzo y Almirante Dönn. De dicha información, es posible resaltar el poco conocimiento del producto en general, así como también de las marcas que lo ofrecen.

- **Análisis de la Competencia**

De acuerdo con el Análisis de Porter, detallo a continuación las fuerzas competitivas tenidas en cuenta con su nivel de ponderación y grado de impacto en el negocio:

I. Rivalidad Competitiva: 3

- ***Fabricantes de cerveza artesanal***, de los cuales se destacan 4 principalmente:

✓ ***Straus:*** desde la fábrica del Barrio Industrial de Rosario elabora sus cervezas a base de sorgo y abastece a puntos de venta en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, La Plata, Tucumán, Misiones, Neuquén y Chubut, entre otras ciudades.

Siendo uno de sus principales competidores, Straus surgió en 2010, pero recién tres años más tarde consiguió la habilitación nacional para salir al mercado. En el año 2015 ya producía unos 1.500 litros mensuales, por lo que dicho número creció exponencialmente en la actualidad.

Para reemplazar al gluten, Straus eligió el sorgo, que otorga un mejor color y sabor que las cervezas para celíacos que se producen en base a maíz, y tienen un gusto muy diferente al de la cerveza tradicional. El elemento clave del

sorgo colorado son los taninos, que se pueden regular para llegar al color y al sabor típico de la cerveza de cebada (las de maíz suelen ser muy pálidas).
Con respecto a las características de la cerveza Straus, es importante resaltar los comentarios realizados por Jésica Espósito, una de las socias fundadoras, la cual detalla: *"Straus tiene otras propiedades: una graduación alcohólica algo menor, y se nota una pequeña diferencia en el sabor, pero se la puede identificar como una cerveza. No nos proponemos competir con las industriales, porque hacemos un producto artesanal, pero sí establecernos como marca líder en este estilo".*
En Rosario, ya en 2015 Straus se podía conseguir en varios bares y restaurantes de dicha localidad, como ser Almacén Celíaco, Beatles Memo Pub y Mundo Celíaco. Tiempo después, ya es posible encontrarla en varias cervecerías y supermercados y realizar pedidos a través de las redes sociales.
En lo que respecta a su imagen, la cervecería fue distinguida con dos premios: se llevó un bronce por el diseño de su branding y otro por el diseño de su packaging —creado por el estudio Cuenca D'Amico—, en el Festival de la Publicidad Independiente (FePI) que se realizó en la ciudad de Córdoba en 2014. Es importante aclarar que en el último tiempo realizaron un cambio en cuanto al etiquetado, en donde se puede visualizar mejor el contenido del producto, lo cual no ocurría anteriormente.

- ✓ ***Linz:*** cerveza fermentada de sorgo malteado y libre de gluten.

Existe reducida información pública acerca de dicha cerveza, ya que no poseen una comunicación visible de los productos ofrecidos y el producto que elaboran. La misma se vende actualmente a través de Mercado Libre.
Dicho competidor es una segunda marca de Straus, la cual es utilizada para mejorar la imagen de su producto.

- ✓ ***Cerveza San Lorenzo*****:** proveniente de la provincia de Santa Fe, desde 2011 elaboran cerveza de maíz apta para celíacos, con el afán de lograr cervezas de excelencia para satisfacer un mercado emergente y apuntando a que sea una cerveza de consumo masivo.

Poseen tres variedades: rubia, roja y negra.

- ***Polskie:*** cerveza libre de gluten y elaborada a base de sorgo, cuenta con el agregado de un blend propio originado en una mezcla propia de cereales aptos Libres de Gluten logrando así un sabor similar al de la cerveza artesanal tradicional.

  Es una empresa joven en el rubro de la cerveza, pero con una gran experiencia durante más de 12 años en pastas, panificados y repostería libre de gluten con la marca Celiexpress.

  Poseen dos variedades de cerveza: la Clásica, cristalina y liviana, de espuma consistente con poca presencia de lúpulo y con caracteres frutales y la Lupulada, para quienes gustan de un sabor más intenso, con un amargor más acentuado, refrescante y aromática.

  En lo que respecta a dicha marca, es importante mencionar que, en el año 2018, mediante la disposición 674/2018, quedó suspendida la venta de la bebida rotulada como "Cerveza artesanal, Libre de Gluten" marca Club Polskie por carecer de autorización de producto y establecimiento, por consignar el símbolo de alimento libre de gluten y estar falsamente rotulado, resultando ser en consecuencia ilegal. Actualmente el establecimiento cuenta con todas las normas bromatológicas, de higiene y de seguridad vigente exigidas por los organismos oficiales de Argentina, donde se encuentra habilitada la planta e inscriptas sus cervezas.

- ***Gauther:*** Cerveza elaborada a partir de malta de mijo, levadura y lúpulo patagónico, libre de gluten.

  A diferencia de las cervezas mencionadas anteriormente, la misma es ofrecida en lata de 473 ml. y elaborada con mijo, un cereal que se planta y cosecha con procesos naturales y sin químicos en el centro sur de Argentina y posteriormente es cocinado en la fábrica, con todos los cuidados necesarios, ubicada en Vicente López. También ofrece barriles, los cuales son vendidos en canillas en locales al público como ser Casa de Cerveza Nuevo Castillo (en Villa Ballester), quien se especializa en comida libre de gluten.

- ***Cervezas importadas:*** Algunas marcas españolas que se pueden conseguir en Argentina también están consideradas como libres de gluten: es el caso de Estrella Galicia, Daura y Dorada. Todas ellas son de producción industrial.

También se destaca la Glutenberg, importada de Canadá.

Como resultado de dicha información, es importante distinguir que en el mercado existe un número reducido de competidores a los cuales enfrentar, dedicados a la producción exclusiva de cerveza apta para celíacos. Su principal oponente es la cerveza Straus.

Respecto a los métodos de elaboración de la cerveza sin gluten, existe la opción de crearla a partir de cereales que de forma natural no contienen gluten, como ser el mijo y el sorgo, el cual es utilizado por las marcas fabricadas en Argentina, competidores directos de Almirante Dönn. La otra opción, es degradar el gluten de la cebada o del trigo (los cereales que más se emplean para producir cerveza) para hacerlos así aptos para el consumo de celíacos mediante un proceso enzimático. Es decir, eliminar el gluten del trigo o de la cebada. Ejemplos de la utilización de este último método son estrella Galicia, Daura, y Dorada autorizado por la FACE (Federación de Asociaciones de Celíacos de España) pero no por ANMAT, teniendo en cuenta que en nuestro país el marco regulatorio es más exigente, conforme a lo analizado en análisis Político Legal.

II. Amenaza de Nuevos Competidores: 2

En cuanto a este punto, considero que representan una amenaza:

- El ingreso de nuevas cervezas importadas que sean elaboradas para celíacos, lo cual hoy en el mercado es muy reducida.
- Que los actuales fabricantes de cerveza artesanal adicionen esta línea de producto, lo cual requiere realizar modificaciones en los procesos de elaboración de esta, lo que conlleva a ser una opción poco probable.

- Nuevos fabricantes de cerveza artesanal para celíacos, los cuales requerirán una inversión inicial para su producción, así como también los conocimientos necesarios para su elaboración, ya que la normativa vigente es muy exigente en cuanto a este punto, lo cual representa una barrera de entrada para el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

Consecuentemente a ello, la amenaza de nuevos competidores es baja, considerando también que el producto que ofrece Almirante Dönn es elaborado con malta de sorgo y se diferencia por su buen sabor, por lo que poseen las condiciones necesarias para hacerle frente a nuevos competidores en el mercado.

III. Poder de negociación con Proveedores: 3

En cuanto a la fabricación de la cerveza, como proveedor de malta[6] (uno de los principales ingredientes requeridos para su elaboración) es posible distinguir a *Malta Casares*, como único fabricante de malta especial de sorgo calidad premium.

Como resultante de la reducida opción en cuanto a la elección del proveedor de malta, es posible mencionar el bajo poder negociación con dicho proveedor, ya que al monopolizar el mercado maneja los precios.

IV. Poder de negociación con Clientes: 4

Los *Clientes* a los cuales apuntan son las cervecerías artesanales, en donde compiten en la venta de la variedad de productos para celíacos que elaboran, así como también por captar el interés del *Consumidor Final*, el cual se encuentra conformado por: personas celíacas, intolerantes al gluten, aquellos que buscan alimentación sana, personas con tolerancia al gluten pero que busquen probar un sabor distinto de manera ocasional.

Hoy el poder de negociación con los clientes es alto, ya que poseen pocas opciones en donde comprar cervezas artesanales para celíacos.

---

[6] El malteo consiste en transformar las reservas de alimento del grano que son en su mayor parte almidón y proteínas (ambos insolubles en agua) en un sustrato capaz de ser disuelto y extraído en agua caliente durante el posterior proceso de maceración para producir mosto, que es una solución acuosa de carbohidratos fermentables y proteínas solubles. Para ello el maltero germina el grano hasta cierto límite y luego lo seca a los efectos de detener el proceso.

V. Amenaza de Sustitutos: 2

Los productos sustitutos se encuentran comprendidos por el resto de las bebidas alcohólicas que no poseen gluten, las cuales son: vinos, champagne, oportos, vinos espumantes, sidra, campari, licores.

Conclusión:

- Promedio: **2,8 (**dicho resultado se visualiza gráficamente en Anexo 6, Plantilla de Gráfico Radial).

Considerando que en el Análisis de Entorno obtuvo un puntaje de 2.8, es posible concluir que Almirante Dönn posee una relevante capacidad para enfrentar amenazas competitivas de su entorno.

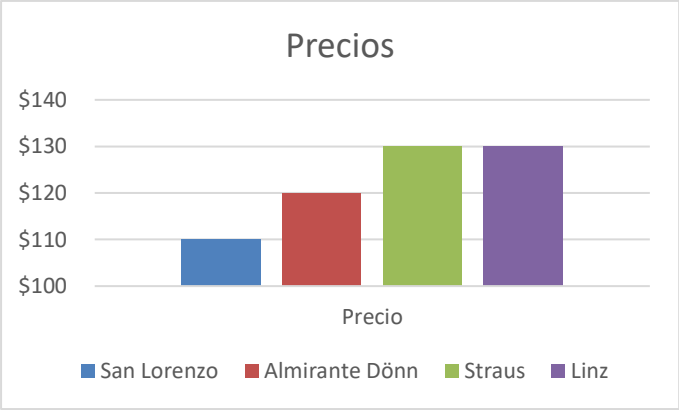
Conforme a datos relevados, es posible realizar el siguiente **Análisis Comparativo** de la Competencia:

- Respecto al ***Precio*** que ofrecen la cerveza sin TACC es el siguiente:
  - Polskie: $150 (botella de 330ml)
  - Gauther: $150 (lata de 473ml)
  - Straus: $130 (botella de 355ml)
  - Linz:130 (botella de 355ml)
  - San Lorenzo: $110 (botella de 355ml)

  Como resultante de ello, se distingue que la cerveza Polskie posee el precio más caro del mercado, teniendo en cuenta su contenido.

Tomaremos nuestro producto como base 100 y demostraremos debajo como quedaría con un precio 8% por debajo de su principal competidor Straus, así como también Linz y 9% por encima de la marca San Lorenzo, el cual posee el precio más bajo de los cuatros. Dicha comparativa se efectuó con las compañías que poseen mismo formato de presentación (botella de 355ml).

Price Index



Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a la fabricación del ***Producto*** que ofrecen, Straus, Linz y Polskie elaboran sus cervezas a base de sorgo, Cerveza San Lorenzo es producida a partir de maíz y Gauther con malta de mijo. Respecto a la variedad, en todos los casos ofrecen principalmente cerveza rubia, así como también sabores específicos desarrollados por cada una de ellas, tal como se mencionó anteriormente.

A modo resumen, se detalla un cuadro comparativo entre las variables mencionadas anteriormente:

Marca	Elaboración	Variedad de sabores	Envase	Precio
Straus	Malta de sorgo	Red Ale, Golden Ale y Honey	Botella 355ml	$ 130
Linz	Malta de sorgo	Blond Ale (rubia clásica)	Botella 355ml	$ 130
Polskie	Malta de sorgo	Rubia clásica e IPA	Botella 330ml	$ 150
San Lorenzo	Maíz	Rubia, Roja y Negra	Botella 355ml	$ 110
Gauther	Malta de mijo	Blond	Lata 473 ml	$ 150
Almirante Dönn	Malta de sorgo	Pale Ale, Amber Ale, S.I.P.A., Dark, Witbier, Red Ale, Golden Ale.	Botella 355ml	$ 120

Fuente: Elaboración propia

- En lo que respecta a la ***Distribución***, la competencia la realiza de manera terciarizada, a diferencia de Almirante Dönn que la hacen ellos mismos. En cuanto a puntos de venta, la mayoría lo hace en bares, cervecerías, a través de pedidos por las redes sociales (Instagram y Facebook), Mercado Libre y tiendas exclusivas para celíacos. En el caso de Straus, adicionalmente, la ofrece en supermercados.

- En lo que respecta al Análisis de ***Comunicación y Medios***, ofrecen sus productos a través de las redes sociales, así como también los promocionan en las páginas de venta de productos aptos para celíacos.

- **Análisis de la Organización**

Almirante Dönn poseen 7 estilos de cerveza artesanal: se enfocan principalmente en las cervezas Pale Ale, Amber Ale y S.I.P.A. (Sorghum Indian Pale Ale) y además poseen otras cuatro cervezas estacionales: Dark, Witbier, Red Ale, Golden Ale. En comparación con la competencia, posee mayor variedad de estilos, así como también su sabor se asemeja a la cerveza tradicional de cebada.

La fábrica, ubicada en José Mármol (Gran Buenos Aires), posee un gran equipo para la elaboración de la bebida, el cual fue ampliado a partir de la demanda solicitada, y se encuentra distribuido ordenadamente en el espacio físico para cumplir cada etapa del proceso de elaboración (detallado en Anexo 7). También tienen un espacio en donde desarrollan diferentes pruebas para el mejoramiento del sabor e innovar en nuevos estilos.

Cabe destacar que cada uno de los socios ocupa un rol sumamente importante en el proceso de producción y comercialización: Facundo Erdocia (Licenciado en Administración) a cargo la Administración y Contabilidad, Juan Cruz Pascale (Técnico en electrónica e Ingeniero en Informática) se ocupa de la Instalación y Mantenimiento eléctrico y del desarrollo de la plataforma e- commerce, Pablo Romano (Ingeniero Agrónomo) responsable de la Producción y Juan Pedro Barcalde (estudiante de Ingeniería de Alimentos) de la Comercialización y Ventas. El complemento de las

habilidades y capacidades profesionales de cada uno logró llevar adelante el desarrollo del negocio, así como también su visión a futuro.

Tienen un ***Precio*** único, establecido por encima de lo que es una cerveza artesanal y por debajo de otras sin TACC: $80 (más IVA) para bares y restaurantes y $120 (más IVA) para público en particular (más gastos de envío). Esto es consecuencia que el proceso requiere más etapas en su elaboración (lo que conlleva a mayor tiempo de trabajo). Adicionalmente a ello, el mercado existe solo un proveedor de Malta, el cual maneja el precio, por lo que es un factor relevante para el costo de producción.

Es importante mencionar también que en su precio no cobran envíos a bares (solamente a particulares). Paralelamente a ello, el mercado para celíacos está iniciando en lo que respecta a cerveza artesanal, por lo cual el público posee una oferta reducida a la hora de elegir sus productos.

En cuanto a los ***Canales de venta*** son los siguientes:

- ✓ ***Bares:*** compran 1 o 2 cajas por bar por mes (compuesta por 12 porrones de 355ml cada una).
- ✓ ***Particulares:*** a través de pedidos por Instagram o vía mail a: pedidos@almirantedonn.com

En cuanto a la ***Logística***, la misma se encuentra terciarizada para envíos al Interior, despachan por correo los pedidos por Expreso (a través de empresas como Oro Negro o Vía Cargo) y la compra mínima debe ser de 2 cajas (24 cervezas).

Además de recibir pedidos de *Particulares* a través de las redes sociales, posee previsto vender próximamente en "Tienda nube[7]". Dicha plataforma de e-commerce le permitirá crear su propia tienda online para vender en Internet y será un medio mediante el cual interactúe con sus potenciales clientes.

[7] **Tienda Nube** es una plataforma de e-commerce, la cual permite crear su propia tienda online para vender en Internet, sin intermediarios, directamente entre la empresa y su cliente.

En el caso de *Bares* con franquicias (como por ejemplo La Hormiga Negra o La Birrería) centralizan la entrega en un local y luego ellos se reparten el pedido entre los distintos puntos de venta al público. Para el resto de los casos, se ocupa de entregar el pedido en su domicilio.

7. Diagnóstico

- **Diagnóstico**

Como resultado del análisis efectuado es importante mencionar que en el último tiempo aumentó la cantidad de personas diagnosticadas, así como también la difusión de la enfermedad en nuestro país, lo que conlleva al incremento de nuestro target objetivo y mayor conocimiento por parte de ellos. Paralelamente a ello, también es mayor exigente el marco regulatorio para la comercialización de productos con gluten, por lo es un factor relevante a considerar a futuro, teniendo como precedente su inhibición, Almirante Dönn deberá llevar a cabo todas las medidas necesarias para que no vuelva a ocurrir.

En lo que respecta a nuestro perfil de consumidor, en su mayoría son jóvenes y adultos entre 20 y 49 años y obtuvo su diagnóstico hace 4 años o menos, por lo que tuvieron que modificar su alimentación y adecuar su estilo de vida a ello. Respecto a este punto, también es importante mencionar que por su edad probaron en alguna oportunidad la cerveza, por lo que buscan encontrar un sabor similar acorde a sus necesidades. También se apoyan en la información validada por fuentes confiables, así como también en las opiniones de grupos de celíacos, ya que toman sus experiencias y referencias porque, de alguna manera, les provee empatía.

En cuanto al mercado, existe un número reducido de competidores a los cuales enfrentar, dedicados a la producción exclusiva de cerveza apta para celíacos. En comparación con ellos, Almirante Dönn posee mayor variedad de estilos, así como también su sabor se asemeja a la cerveza tradicional de cebada, lo que hace su principal ventaja competitiva.

- **FODA**

Fortalezas:

- ✓ Producto diferencial de buen sabor y calidad, ya que se asemeja a una cerveza artesanal elaborada con gluten, lo cual es una ventaja competitiva frente a sus competidores.
- ✓ Variedad de estilos: poseen 7 estilos diferentes, a diferencia del resto de las marcas de cerveza sin gluten, ofreciendo más opciones al consumidor final, pensadas en sus gustos y preferencias y estacionalidad.
- ✓ Logística y distribución de sus productos, ya que se encuentra hoy debidamente integrada para que los productos lleguen a su destino en tiempo y forma.

Oportunidades:

- ✓ Expansión en el mercado y captación de nuevos clientes, teniendo en cuenta el crecimiento del rubro cervecero y de los litros per cápita consumidos de cerveza en Argentina.
- ✓ Creciente demanda de productos para celíacos, ya que aumentaron los casos diagnosticados en los últimos años, los cuales requieren alimentos elaborados sin gluten.

Debilidades:

- ✓ Capacidad para reinstalar su marca en el mercado, como consecuencia de su inhibición, deberán lograr reposicionarse en el mercado.
- ✓ La información publicada por ANMAT acerca de su inhibición, en donde prohibió la comercialización de sus productos. Como consecuencia, deberán lograr obtener nuevamente la confianza y creencia de los consumidores en sus productos.

Amenazas:

- ✓ El contexto económico, ya que al aumentar los precios de los productos los consumidores privilegian la compra de bienes de primera necesidad.
- ✓ Poder de negociación con Proveedores. La amenaza en este punto se debe al aumento de precios del proveedor de malta de sorgo, ya que es el único en el mercado.
- ✓ Entrada de cervezas sin TACC de marcas industriales, las cuales lleguen al país y ganen terreno.

- **Principales conclusiones:**
  - ¿Qué mantener?

Luego del análisis situacional y FODA realizado, es posible mencionar que en el mercado existe un número reducido de marcas que ofrecen cerveza artesanal para celíacos. Evaluando el perfil de los potenciales consumidores, en su mayoría diagnosticados, a la hora de elegir existe un especial hincapié en encontrar productos de buena calidad y sabor, que les brinden tanto seguridad como confort. Consecuentemente a ello, considero que Almirante Dönn posee una fuente de ventaja competitiva que puede ser sumamente explotada, al ofrecer una cerveza artesanal similar a la que hoy el público conoce (con gluten), ya que se concentraron en producir estilos y variedades de productos conforme a las preferencias de los consumidores. Esto le permite ser elegido por brindar una cerveza que puede ser consumida por cualquier persona, a diferencia de sus competidores.

  - ¿Qué empezar a hacer?

Almirante Dönn sufrió la inhabilitación efectuada por La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) hace unos meses del presente año. Como resultado de ello, está logrando reposicionarse en el mercado. Para lograrlo, considero que es importante hacer foco en la mejora de la imagen de marca (Anexo 8), a través de una estrategia de comunicación para que el

público vuelva a confiar y se sienta seguro, así como también para despertar el interés de personas que aún no conocen la cerveza o no la han probado.

Teniendo en cuenta su estrategia y segmento de mercado al cual apuntan, en donde existe un gran potencial de crecimiento, considero que Almirante Dönn posee las herramientas suficientes para lidiar con la competencia, así como también con las amenazas del entorno para poder ser líder en cerveza artesanal libre de gluten.

8. Objetivos de Negocio

- **Bases estratégicas**

  - *Visión*

Ser la empresa líder de producción de cerveza elaborada con malta de sorgo reconocida por los estándares de sabor y calidad.

  - *Misión*

Trabajar orientados a satisfacer a nuestros consumidores en todas las ocasiones de consumo mediante la calidad de la marca que inspire y potencie sus estilos de vida.

  - *Valores*

    - ✓ *Innovación:* a través del conocimiento íntegro de nuestros consumidores (mayoritariamente celíacos), la mejora continua en nuestros productos y empaques y la superación de las expectativas de nuestros consumidores.
    - ✓ *Compromiso con la calidad:* Aspirando a la excelencia operacional en cada uno de los procesos, en el servicio a nuestros clientes, a través de la calidad y confianza en todo lo que desarrollamos y las mejores prácticas en nuestra gestión.
    - ✓ *Responsabilidad social:* propiciando la promoción de un consumo responsable de nuestros productos, fomentando la honestidad en las comunicaciones y a través del compromiso con el desarrollo de valores positivos que promuevan el bienestar de la comunidad.

  - *Políticas*
    - ✓ Cumplimiento con las exigencias de La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT).
    - ✓ Ofrecer un producto elaborado artesanalmente de buen sabor y calidad.
    - ✓ Mantener un precio acorde a la capacidad económica de los consumidores.
    - ✓ No vender a dietéticas ni a supermercados.

- **Objetivos Estratégicos Cuantificables**

A continuación, se detallan los Objetivos Específicos SMART con los KPI requeridos para su medición:

1) **<u>Objetivo</u>:** Aumentar las ventas de cerveza artesanal sin TACC Almirante Dönn un 7% para diciembre 2020 en Argentina (vs 4% en 2019).

➢ **KPI Ventas:**

- Volumen de ventas de cerveza Almirante Dönn en Argentina 2020 vs 2019.
- Volumen de ventas por cliente en Argentina 2020 vs 2019.

2) **<u>Objetivo</u>:** Posicionar a Almirante Dönn como la primera marca elegida de cerveza artesanal sin TACC en el mercado para diciembre 2020 en Argentina.

➢ **KPI Ventas:**

- Ratio de clientes nuevos respecto al total en Argentina 2020 vs 2019.
- Ratio de clientes perdidos respecto al total en Argentina 2020 vs 2019.
- Periodicidad de ventas por cliente (fidelización) en Argentina 2020 vs 2019.

➢ **KPI Redes Sociales:**

- Número de seguidores de Instagram en Argentina 2020 vs 2019.
- Engagement rate
- Posicionamiento del Perfil Google My Business

9. Estrategia

- **Posicionamiento de Marca**

En lo que respecta al target objetivo, se realizó una encuesta para comprender el conocimiento del producto en el mercado, el consumo de cerveza y las preferencias de las personas celíacas y no celíacas.

De lo resultados obtenidos entre las 100 personas encuestadas (Anexo 5, Modelo de Encuesta) es posible mencionar que hoy hay poco conocimiento de las marcas que son elaboradas sin TACC y de los restaurantes que la ofrecen, pero la mayoría de las personas que consumen cerveza (no celíacas) estarían dispuestas a probarla. Consecuentemente a ello, la estrategia de Almirante Dönn tiene que enfocarse en posicionar la marca en la mente de los consumidores dando a conocer su producto y que la misma refleje que posee un sabor similar a la cerveza artesanal con gluten y de esta manera, incentivar su consumo.

La estrategia de crecimiento la cual considero desarrollar es la de "Penetración de mercado" (Anexo 9, Matriz de Ansoff), la cual tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado, es decir, aumentar las ventas de sus productos en un mercado existente en el cual posee alto crecimiento, en donde se conocen las necesidades y preferencias de los clientes y de las ventajas competitivas frente a la competencia. La misma se llevará a cabo con la estrategia de comunicación detallada a continuación.

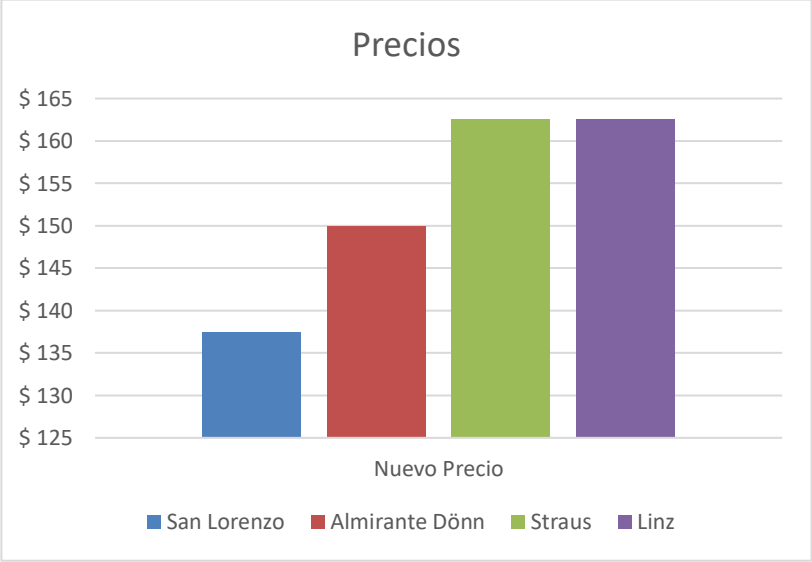
- **Marketing MIX**

Producto y Precio

El principal atributo de Almirante Dönn se encuentra en la **diferenciación en el Producto**, ya que se destaca por su **sabor y calidad**, el cual trata de similar a la cerveza artesanal con gluten. La estrategia se enfocará en posicionar principalmente a 3 de sus productos, los cuales son los más populares y consumidos en el mercado: **Pale Ale, Amber Ale y S.I.P.A.**

En cuanto al **Precio**, se realizará un ajuste del 25% para el próximo año, el cual quedaría en $150, teniendo en cuenta la inflación[8] y el aumento de los costos para la elaboración de la cerveza (se prevé un incremento del precio de la malta).

Tomando como parámetro el ajuste equivalente de la competencia, igualmente su precio quedaría por debajo de su principal competidor, Straus.



Fuente: Elaboración propia

Distribución

En lo que respecta a *Clientes Particulares*, considero importante ampliar sus canales de venta en lugares como **Mercado Libre y Craft Society**, quienes actualmente ofrecen cerveza artesanal sin gluten, nacional e importada. Si bien el costo de estos es más elevado (la comisión ronda entre el 8% y 20%), en comparación con tienda Nube, utilizarlos les permitirá expandirse y desarrollar mayor clientela, teniendo en cuenta el fuerte crecimiento de dichas empresas y su visión del negocio.

[8] El FMI prevee que el IPC va a trepar el año próximo hasta 39,2% de acuerdo al pronóstico anual a diciembre 2020.

Los principales motivos por lo que decido utilizar **Mercado Libre** son:

- ✓ Acceso a gran audiencia, ya que hoy ingresan diariamente miles de miembros a buscar productos y servicios, así como también es una herramienta que se utiliza para comparar precios, por lo que es necesario estar presentes para lograr conocimiento de nuestra marca y posicionamiento.
- ✓ Genera confianza, debido a que es un sitio de renombre y buena reputación, el cual ya se encuentra instalado en el mercado hace varios años.
- ✓ Su principal competidor, Straus, hoy vende a través del sitio por lo que hoy no estar presentes es un costo de oportunidad, ya que de estarlo podríamos captar parte de sus ventas.
- ✓ Brinda **Real Trends**[9] (gratis por un período de prueba de un mes) como herramienta de análisis y gestión para medición de reacciones en tiempo real y óptimas, así como también métricas sobre el comportamiento de la competencia.

Consecuentemente a ello, considero que utilizarlo le proporcionará a Almirante Dönn incrementar sus clientes, lo que deriva a mayores ventas, así como también conocimiento de su público y del mercado a través de su medición. Luego de logrado su objetivo, podrá derivarlos a efectuar las compras a través de su página web con un descuento especial o promoción, para disminuir sus costos y, de esta manera, les sea más redituable.

En lo que respecta a **Craft Society**, es una tienda online que actualmente ofrece gran variedad y estilos de cervezas, por lo cual este canal nos serviría para apuntar a un público exclusivo y conocedor de la bebida, siendo el valor agregado de este canal. Además, posee el mail de los usuarios, a los cuales les envía en forma continua promociones y ofertas en fechas especiales.

[9] **Real Trends** es la plataforma líder de herramientas de análisis y gestión para optimizar el negocio y aumentar las ventas en Mercado Libre. Esta aplicación realiza las siguientes acciones: publica y sincroniza masivamente, gestiona ventas, brinda comunicación con clientes y analiza mercados.

Conforme a lo analizado anteriormente, considero mantener en cada una de las etapas mencionadas del plan la filosofía que posee la empresa en lo referido a no vender en dietéticas y supermercados.

En lo que respecta a la distribución en *Bares y Restaurantes*, la seguirá realizando la compañía para CABA y Gran Buenos Aires y despachando sus pedidos para el Interior del país, con la finalidad de mantener la calidad de la mercadería y reducción de gastos de reposición.

Promoción

Almirante Dönn deberá focalizarse en la comunicación en sus redes sociales (Instagram y Facebook), así como también en las pertenecientes a los bares en donde venden sus productos.

Deberán anunciar a través de los canales de comunicación promociones en forma mensual, con la finalidad de incrementar sus ventas:

En pedidos por correo:

Promo 1: Realizando el pedido de 2 packs de cerveza, te enviamos una remera de regalo.

Promo 2: Realizando el pedido 3 packs de cerveza, te enviamos un par de vasos de cerveza de regalo.

Promo 3: Con tu primera compra, te regalamos una gorra.

En bares:

Promo 1: Con la compra de dos cervezas, te regalamos una gorra.

Promo 2: Con la compra de 4 cervezas, te regalamos una remera.

- **Estrategia de Comunicación**

Objetivo:

En lo que respecta a la Estrategia de Comunicación, el objetivo principal es que Almirante Dönn sea sinónimo de "**cerveza artesanal sin TACC".** La percepción que la marca tiene que reflejar en el público es que sea una cerveza que la pueda consumir cualquier persona y de sabor similar a la fabricada artesanalmente con gluten.

Etapas:

Fuente: Elaboración propia

Etapa 1: Consideración

El primer paso es dar a conocer nuestra marca y generar visibilidad entre los usuarios. Para ello, se llevará adelante una Estrategia de SEO orientada a Marketing de contenido, con la finalidad de posicionar la marca en los canales de búsqueda, mejorar la elección de los temas, así como también la estrategia en redes sociales. Para ello, se utilizará MOZ como herramienta, ya que la misma permitirá medir el rendimiento de nuestra página en los principales motores de búsqueda y es la mejor manera de conseguir la atención de las personas y generar más accesos y leads orgánicos.

Se contratará una agencia para el diseño de la página web (a donde direccionar el público a través de los buscadores), la elaboración de contenido para campañas, el manejo de las redes sociales y comunicación. La técnica que considero comenzar a utilizar para subir contenido a las redes es a través del **Storytelling**, ya que es la forma

de **conectar emocionalmente con los usuarios** a través de una historia. Para ello, deberán compartir un video en donde los socios cuenten brevemente por qué iniciaron a elaborar la cerveza sin gluten, la necesidad que detectaron el mercado, cómo la elaboran, qué buscan lograr en la sociedad; poniendo de caso testigo que uno de ellos padece la enfermedad y comprende las falencias que existen para conseguir productos sin TACC (poniéndose en los "zapatos del consumidor"). La intención que persigo es generar una relación con nuestra audiencia más allá de la mera transmisión de un mensaje y que ***nuestra marca quede ligada en la mente del consumidor a los valores que tratemos en la historia***, contada por los "protagonistas", para apoyar el relato.

Adicionalmente a ello, deberá crearse un perfil en **Goggle My Business**[10]. Para ello, deberán crear un perfil de la marca, agregando los datos del negocio e imágenes, su página web, lugares donde se vende la cerveza sin gluten y realizar publicaciones. Consecuentemente, esto le permitirá generar presencia, al consultar estadísticas sobre cómo han buscado la empresa y de dónde proceden mejorará el posicionamiento SEO, e interactuar con los usuarios, respondiendo reseñas.

En lo que respecta a Redes Sociales (Instagram y Facebook), se utilizará **Facebook Blueprint for Business**, el cual generará contenido para captar clientes potenciales y consolidar la marca. También permitirá segmentarlos y medir los resultados de cada campaña realizada.

Como siguiente punto en esta etapa para lograr el conocimiento de nuestro target de la marca, deberán participar en **Eventos Sociales**, como ser ferias, exposiciones de productos para celíacos y charlas, en donde se logre contacto directo con las personas. Ale Temporini (nombrada anteriormente) y Patricia Gabriel son cocineras y especialistas en comida sin gluten y celíacas, las cuales pueden contribuir como referentes para lograr la conexión deseada con nuestro público.

[10] **Google My Business** es una herramienta gratuita creada por Google para ayudar a las empresas a gestionar su presencia en internet. Permite vincular un negocio con el entorno, es decir, a través de un único panel permite una gestión más eficiente y sencilla para que puedas añadir información relativa a tu negocio, como, por ejemplo, una breve reseña tipo "quiénes somos", información de contacto, dónde se ubica tu empresa, horario de apertura y cierre, etc.

Otra forma de dar a conocer la marca es a través de la nueva **APP**[11] Sin TACC desarrollada por la Asociación Celíaca Argentina (disponible para tiendas de Android y Apple) la cual permite consultar cuáles son los alimentos y productos libres de gluten, así como también dónde encontrarlos. Para poder obtenerla, deberán inscribirse como miembros y realizar un aporte mensual colaborativo, lo que les permitirá no sólo recibir información sino también participar de eventos y diversas charlas y actividades. Actualmente, Almirante Dönn forma parte de dicha aplicación, por encontrarse el producto ya aprobado por ANMAT, por lo cual es importante divulgar la App entre los grupos de celíacos y contactos en las redes sociales. La idea es que se forme una "comunidad" entre nuestros seguidores y se pueda compartir con ellos este tipo de novedades, así como también demás datos útiles que les sean de su interés, para que sientan que entendemos sus necesidades y los ayudamos a ser más fácil y placentera su vida.

Como complemento de la estrategia de comunicación online, en lo que respecta a publicidad offline, deberán distribuir **material pop** con el logo de la marca, como ser vasos y posavasos, para lograr generar impacto y visibilidad entre las personas que concurren a los bares y restaurantes, además de efectuar periódicamente sorteos de gorras y remeras.

Etapa 2: Evaluación y Compra

En esta siguiente etapa, nuestro target conoce la marca y reunió información, comparando precios con la competencia y escuchando las opiniones de sus grupos de interés, por lo que decide probar nuestro producto. Es por ello que la comunicación debe estar dirigida hacia los canales de venta (a la página web principalmente y allí ofrecer la opción de Mercado Libre y Craft también) para que realice sus pedidos de manera ágil y sepa también en qué bares y restaurantes puede ir a probar la cerveza.

[11] Al suscribirse pueden acceder a actualizaciones mensuales de la Guía de Alimentos y a participar de todos los eventos y actividades que organiza la Asociación Celíaca Argentina (Jornadas, charlas informativas, Expo Celíaca, clases de cocina, entre otros) y soporte telefónico, vía WhatsApp y correo electrónico para dudas y consultas, entre otras cosas.

También debemos comunicarle las ofertas y promociones a través de las redes sociales.

Etapa 3: Recomendación

En esta esta etapa, el objetivo es fidelizar nuestros clientes y que nos recomienden.

Para ello es importante la construcción de una **Base de Contactos** de los actuales clientes (particulares) con los datos recopilados de los pedidos efectuados por mail y redes sociales (Facebook e Instagram) y realizarles envíos periódicos con información acerca de los productos, ofertas, sorteos y promociones en fechas especiales (como ser, por ejemplo, para las fiestas de fin de año, el día del celíaco, cumpleaños). Dichos datos le servirán también para conocer a sus consumidores, segmentarlos (por gustos y preferencias, ciudad donde viven, por ejemplo) y realizarles ofertas personalizadas, así como también para efectuar un seguimiento de sus compras y medir su grado de satisfacción (en el caso que transcurra un tiempo prolongado desde su última compra, realizarle alguna oferta personalizada, por ejemplo) y fidelizarlos.

Paralelamente, deberá armarse de otra base con los datos de los retailers, para efectuar el seguimiento de la habitualidad de los pedidos y volúmenes y poder realizarles también envíos específicos.

Para efectuar los Emails Marketing se utilizará como herramienta Doppler. Además de comunicar a los clientes personalizará los mensajes y podremos medir los resultados.

10.Modo de acción (plan táctico)

- **Táctica de Contacto: Customer Journey Map**

A continuación, detallo las acciones del usuario en cada etapa del proceso de compra, canales y KPI:

- **Consideración (SMOT):** En este momento cero, el potencial cliente comienza a buscar información acerca de productos aptos para celíacos, a través de buscadores o por redes sociales. Entre las palabras claves pueden aparecer: “alimentos sin gluten”, “productos sin TACC”, “cerveza sin gluten”, “cerveza sin TACC”, cerveza para celíacos”.
  También, teniendo en cuenta el perfil de nuestros consumidores, consultarán opiniones entre los grupos de celíacos y nutricionistas, ya que deberán sentirse seguros del nuevo producto que van a consumir.
  Otra forma de llegar a nuestro target es a través de la realización de Eventos y promociones en bares y restaurantes.

  Los **KPIS** que se pueden medir en este primer momento son:
  - Tráfico de la web
  - Tráfico de las Redes Sociales
  - Concurrencia a Eventos

- **Evaluación y compra (FMOT):** En este primer momento, el consumidor reunió la información de las marcas que ofrecen cerveza para celíacos y tiene que decidir comprar nuestro producto o el de la competencia.
  Para ello es importante que la información en la web sea clara.
  También comparará precios a través de Mercado libre.
  En función del nivel de compra de los consumidores, consecuentemente aumentarán los pedidos de bares y restaurantes, ya que demandarán nuestro producto.

Los **KPIS** para tener en cuenta en este momento son:

- Ventas a particulares
- Ventas a bares y restaurantes

- **Recomendación (SMOT):** En esta etapa se observa si el consumidor desea comprar nuevamente y si recomienda en las redes sociales y grupos de celíacos nuestro producto. Para ello, se contactará al cliente a través del mail y se le realizará una encuesta de satisfacción, con la finalidad de saber si cumplió con sus expectativas.
  Luego, se le harán ofertas personalizadas, en función a sus compras realizadas, así como también se los invitará a eventos y se le brindará conocimiento de ofertas especiales (como ser el día de su cumpleaños, fechas especiales).

  Los **KPI** en este segundo momento son:

  - Tasa de apertura
  - Tasa de rebote
  - Click through rate

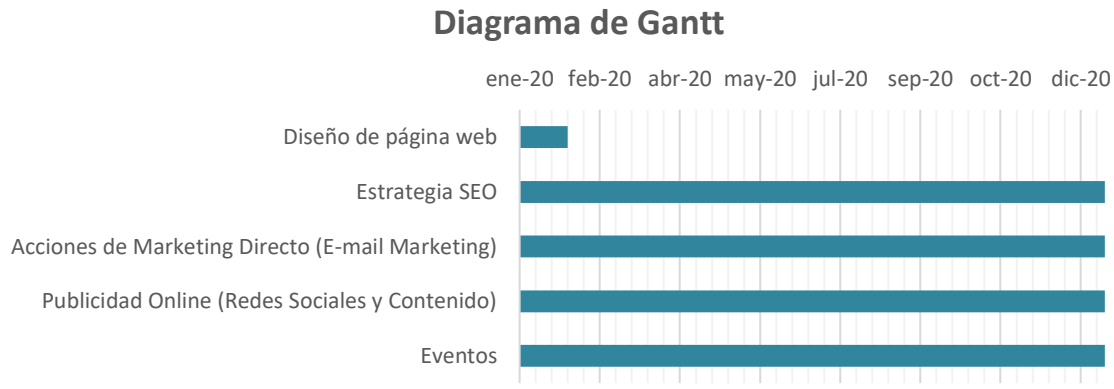
A modo resumen, se detalla gráficamente:

	Consideración SMOT	Evaluación y Compra FMOT	Recomendación SMOT
Acciones	Búsqueda a través de buscadores	Visita a bares o restaurantes	Envíos de email Marketing personalizados
	Búsqueda a través de redes sociales		
	Participación en Eventos		
	Promociones en bares		
Canales	Online search-Goggle	Sitio web	Mail
	Mercado Libre	Bares y restaurantes	
	Redes Sociales	Mail	Redes sociales
	Sitios web	Tienda e-commerce	
KPI	Tráfico de la web	Ventas a particulares	Tasa de apertura
	Tráfico a través de redes sociales	Ventas a bares	Tasa de rebote
	Concurrencia a Eventos		Click through rate

Fuente: Elaboración propia

- **Cronograma detallado**

A través del Diagrama de Gantt, menciono el plazo proyectado de cada acción a desarrollar:



Fuente: Elaboración propia

A continuación, menciono de manera más detallada el cronograma semanal:

	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept				Octubre				Nov				Dic			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de página web																																															
Estrategia SEO																																															
Envíos de E-mail Marketing																																															
Publicaciones en Redes Sociales																																															
Eventos																																															

Fuente: Elaboración propia

En relación con los envíos de e-mail marketing, deberán realizarse periódicamente a nuestra base de clientes, segmentando preferencias en función a las últimas compras realizadas y con ofertas personalizadas, así como también deberán ser tenidos en cuenta en promociones y en fechas especiales (como ser cumpleaños).

Respecto a los Eventos, detallo la planificación de los mismos, teniendo en consideración días festivos y especiales para publicitar la marca en el próximo año:

Mes	Evento	Detalle	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Enero	Ferias	Ferias en Gran Bs.As.				
Febrero	Día de los enamorados	Participación en bares de Gran Buenos Aires y CABA.				
Marzo	San Patricio	Participación en bares de Gran Buenos Aires y CABA.				
Abril	Congresos para pacientes	Hospital de Clínicas, ubicado en CABA.				
Mayo	Día del celíaco	Participación en evento realizado por la Asociación Celíaca en CABA.				
Junio	Ferias	Ferias en Gran Bs.As.				
Julio	Expo Celíaca	Participación de expo en CABA.				
Agosto	Día de la cerveza	Promoción en bares de Bs.As. e Interior del país.				
Septiembre	Ferias	Realizadas en Gran Bs.As.				
Octubre	Noche de las birrerías	Participación con promociones especiales en bares de Bs. As. y CABA.				
Noviembre	Bs. As. Market	Ferias en CABA.				
Diciembre	Fiestas de fin de año	Participación en bares de Gran Buenos Aires, CABA e Interior del país.				

Fuente: Elaboración propia

11.Presupuesto

- **Presupuesto de Marketing**

Para poder llevar a cabo la estrategia propuesta, detallo los gastos que deberá efectuar la compañía:

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Diseño de Web	$ 15.000	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 15.000
Estrategia SEO	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 300.000
Campañas en Redes Sociales	$ 50.000	$ 25.000	$ 25.000	$ 50.000	$ 25.000	$ 25.000	$ 50.000	$ 25.000	$ 25.000	$ 50.000	$ 25.000	$ 25.000	$ 400.000
Merchandising	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 60.000
Eventos	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 60.000	$ 30.000	$ 60.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 420.000
Investigación ad hoc	$ 10.000	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 10.000	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 10.000	$ 30.000
													$ 1.195.000

Fuente: Elaboración propia

En el monto presupuestado, tuve en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ La contratación del Diseñador web se pagará por única vez y estimo que tardará el plazo de un mes en realizar su trabajo, teniendo en cuenta los ajustes requeridos y el grado de personalización.
- ✓ Para las campañas en Redes Sociales, el monto al inicio y trimestralmente será mayor ya que se contempló la producción de imagen y sesión de fotos que realizará la agencia (la cual se irá actualizando en función a los eventos en donde participe y promociones especiales), además del armado de contenidos y manejo de redes y comunicación la cual se realizará de forma mensual.
- ✓ El Merchandising incluye el material pop a entregar a bares (vasos y posavasos) así como también para entregar en eventos y sorteos en fechas especiales y promociones (remeras, gorras, folletos).

- ✓ Investigación ad hoc, al inicio y luego cada de 6 meses, en lo referente al mercado y consumo de cerveza artesanal sin gluten, para poder efectuar una evaluación y monitoreo de su crecimiento.

- **Profit & Loss**

Detallo el P & L planteado para el año 2020:

P&L 2020	2020	
Ingresos		
Cant.Unidades	142.800	
Precio prom.	$ 150	
Ventas	$ 17.136.000	
CMV	$ 3.427.200	20,00%
Devoluciones y prod. Defectuosos	$ 85.680	0,50%
Utilidad Bruta	**$ 13.623.120**	**79,50%**
Gastos Operativos		
Marketing	$ 1.195.000	6,97%
Costos Logísticos	$ 1.200.000	7,00%
Investigación y Desarrollo	$ 100.000	0,58%
Costos Administrativos	$ 2.400.000	14,01%
Salarios	$ 2.880.000	16,81%
Total Gastos Operativos	**$ 7.775.000**	**45,37%**
Utilidad antes de Impuestos	**$ 5.848.120**	**34,13%**
Impuestos (35%)	$ 2.046.842	
Utilidad Neta	**$ 3.801.278**	**22,18%**

Fuente: Elaboración propia

- **Herramientas de Seguimiento y control**

A continuación, detallo el Tablero de Comando con sus respectivos indicadores para el seguimiento de las acciones mencionadas para el cumplimiento de los Objetivos:

Objetivos	Indicadores	Meta	Actual	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Método	Periodicidad	Responsables
Aumentar las ventas de cerveza artesanal sin TACC Almirante Dönn un 7% para diciembre 2020 en Argentina (vs 4% en 2019).	Volumen de ventas de cerveza Almirante Dönn	144.000	135.200	144.000	140.000	135.000	Volumen de Ventas	Anual	Marketing/Ventas/ Operaciones
	Volumen de ventas por cliente	36	12	36	24	12	Volumen de Ventas	Mensual	
Posicionar a Almirante Dönn como la primera marca elegida de cerveza artesanal sin TACC en el mercado para diciembre 2020 en Argentina.	Ratio de clientes nuevos respecto al total	400	200	400	300	200	Volumen de Ventas	Mensual	Marketing/Ventas
	Ratio de clientes perdidos respecto al total	2%	6%	2%	4%	6%	Volumen de Ventas	Mensual	
	Periodicidad de ventas por cliente (fidelización)	2 pedidos por mes	1 pedido por mes	2	1,5	1	Volumen de Ventas	Mensual	
	Número de seguidores de Instagram	2.500	1.700	2.500	2.000	1.700	Redes Sociales	Mensual	
	Engagement rate	11%	5%	11%	8%	5%	Redes Sociales	Mensual	

Fuente: Elaboración propia

12. Consideraciones Finales

Almirante Dönn es una de las pocas marcas que ofrece cerveza artesanal libre de gluten, apta para celíacos, destacándose por su sabor y variedad de estilos, lo que permite diferenciarse del resto de la competencia. Supo entender y captar las preferencias de los consumidores, abasteciendo a un mercado que se encontraba desatendido. Se enfocaron en brindar una cerveza similar a la producida con TACC, para que pueda ser consumida por cualquier persona.

Como pudo verse, existe un gran número de personas que padecen la celiaquía y, debido a ello, se incrementó también la oferta de productos pensados para atender dichas necesidades (un 815% en 2018 vs 2009). En lo que respecta a este tema, cabe señalar que Argentina es uno de los países con mayores exigencias sobre la rotulación e identificación de alimentos, por lo que nuestra empresa se vio afectada negativamente en el último tiempo por dichas regulaciones internas y pudo liberar la inhibición de la comercialización de sus productos y reinstalarse en el mercado. Teniendo en cuenta ello, la estrategia planteada logrará mejorar la imagen de la marca y reposicionarla, ya que cuenta con las herramientas y recursos necesarios para lograrlo.

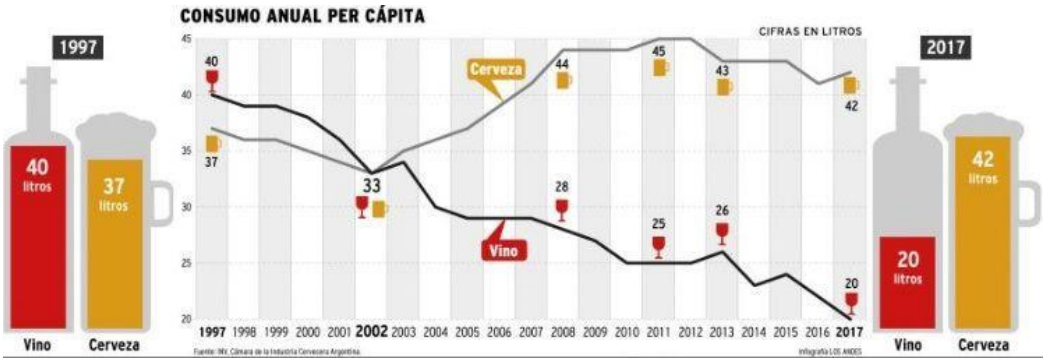
Llevando a cabo el presente Plan de Marketing, la compañía conseguirá ser una marca conocida en el mercado de cerveza artesanal, mediante comunicación y conexión con nuestro target, llegaremos a captar nuevos clientes, así como también fidelizar los existentes, incrementando el volumen de ventas en un 3% para el próximo año.

Estoy convencida que llevando adelante la estrategia planteada conllevará al éxito del negocio, considerando las oportunidades que ofrece el entorno y las ventajas competitivas de Almirante Dönn, se posicionará como "**la cerveza sin gluten favorita en Argentina"**.

13.Anexos

- Detalle de Anexos

Anexo 1: Gráfico Evolución del Consumo de cerveza en Argentina comparado con el vino.



Fuente: Diario de Cuyo

Anexo 2: Crecimiento de productos libres de gluten

Fuente: RENAPRA

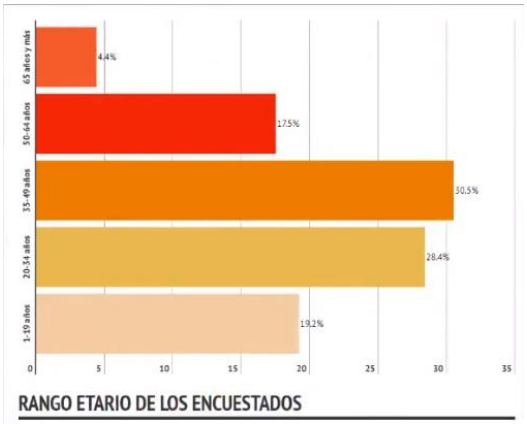
Anexo 3: Cálculo de estimación de mercado de consumo de cerveza sin gluten

	44.000.000	habitantes en Argentina
1)	**400.000**	**Celíacos (1%)**
	40.000	suponiendo que el 10% de ellos consume cerveza
	48	Cant. de cervezas por persona al año, suponiendo que consumen 4 botellas (355ml) por mes= 1,42 litros
	1.920.000	Cantidad de cervezas al año
2)	**10.000**	**No celíacos (0,023%)**
	12	Cant. de cervezas por persona al año, suponiendo que consumen 2 botellas (355ml) por mes = 0,71 litros
	120.000	Cantidad de cervezas al año
	2.040.000	Total de cervezas consumidas al año (grupo 1 y 2: conformado por 50.000 personas)

Aclaración: Se tomó como parámetro que el consumo anual per cápita de cerveza es de 40 litros anual, siendo más conservadora en la estimación de cerveza sin gluten.

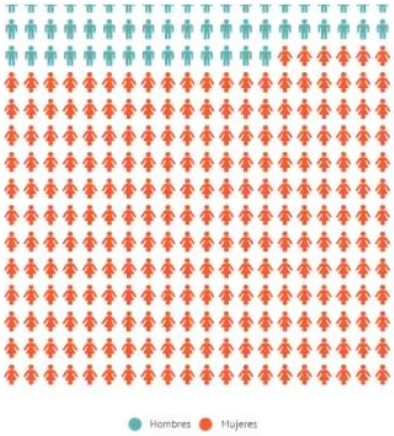
Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Resultados de Encuesta sobre Prácticas y Percepciones de la comunidad celíaca acerca de los Alimentos Libres de Gluten realizada durante el año 2016.



Fuente: RENAPRA

Fuente: RENAPRA



Fuente: RENAPRA

Fuente: RENAPRA

Fuente: RENAPRA

Fuente: RENAPRA

Criterios de la Encuesta:

- Dificultad para mantener alimentación libre de gluten
- Herramientas usadas para elegir ALG (alimentos libres de gluten)
- Variedad de productos que se encuentran en comercios
- Hábitos en la manipulación de alimentos
- Consumo de menú libre de gluten fuera del hogar

Anexo 5: Modelo de Encuesta y resultados obtenidos

Modelo de Encuesta:

1- ¿Qué edad tiene?
- Entre 18 y 25
- Entre 25 y 40
- Entre 40 y 65
- Mayor a 65

2- Género
- Femenino
- Masculino
- Prefiero no contestar

3- ¿Dónde vive?
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Gran Buenos Aires
- Resto de la Provincia de Buenos Aires
- Resto del país

4- ¿Es usted celíaco/a?
- SI
- NO

5- ¿Lleva una alimentación saludable?
- SI
- NO

6- ¿Conoce alguna persona celíaca?
- SI
- NO

7- En su opinión, ¿es difícil encontrar alimentos libres de gluten?
- SI
- NO
- NS/NC

8- ¿Conoce algún restaurant o bar que venda cerveza libre de gluten?
- SI
- NO

9- ¿Conoce alguna marca de cerveza sin TACC?
- SI
- NO

10- En caso afirmativo de la respuesta anterior, detallar ¿cuáles?

11- ¿Consume cerveza?

- SI
- NO

12- En caso afirmativo de la respuesta anterior, ¿cuántos litros por semana consume aproximadamente?

13- ¿Le gustaría probar una cerveza artesanal libre de gluten?

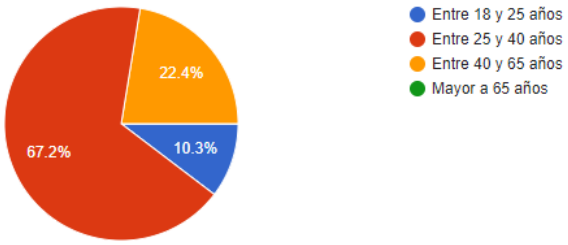
- SI
- NO
- ME DA IGUAL

14- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la cerveza libre de gluten (botella de 355ml)?

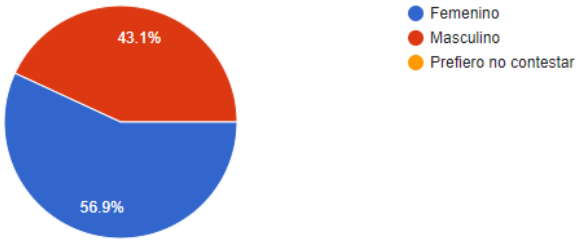
- De $80 a $120
- De $120 a $160
- De $160 a $200
- Indistinto

Resultados obtenidos:

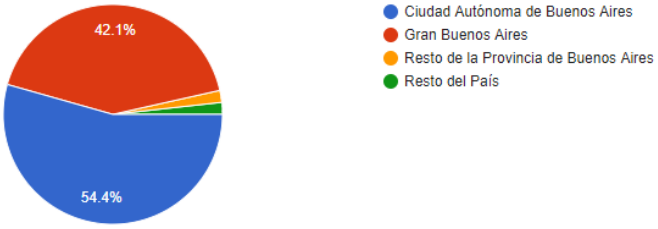
1- Edad de los encuestados



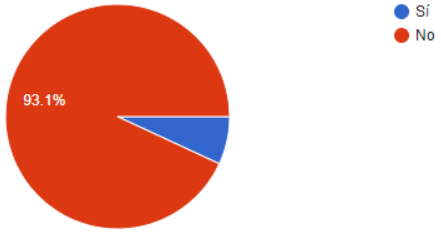
2- Género de los encuestados



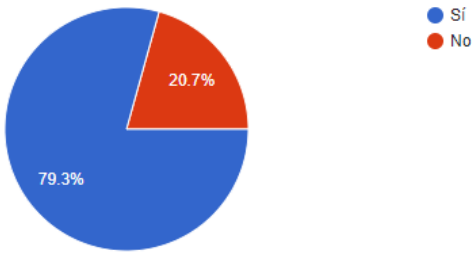
3- Lugar donde viven



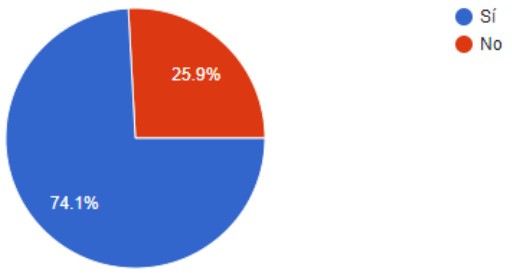
4- Porcentaje de celíacos encuestados



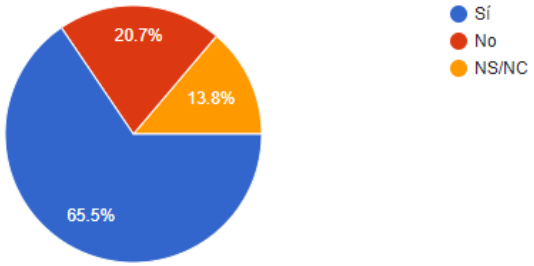
5- Personas que llevan una alimentación saludable



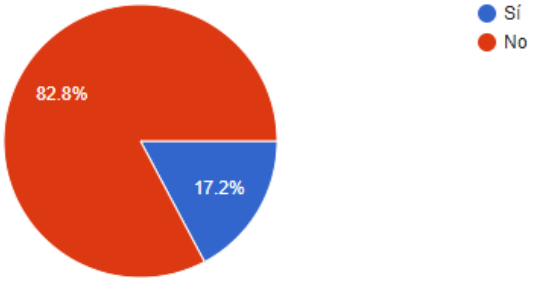
6- Conocimiento de a alguna persona celíaca



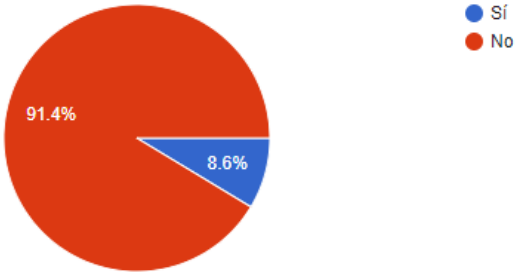
7- Dificultad de encontrar productos libres de gluten



8- Conocimiento de algún bar o restaurante que venda cerveza libre de gluten



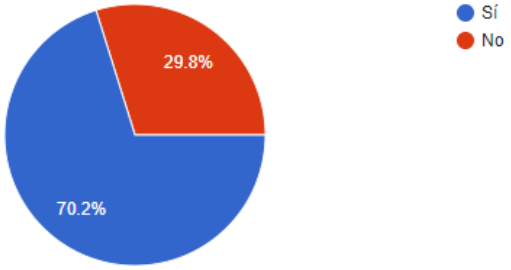
9- Conocimiento de marcas de cervezas sin TACC



10- Detalle de marcas que conocen los encuestados:

- *Straus*
- *San Lorenzo*
- *Almirante Donn*

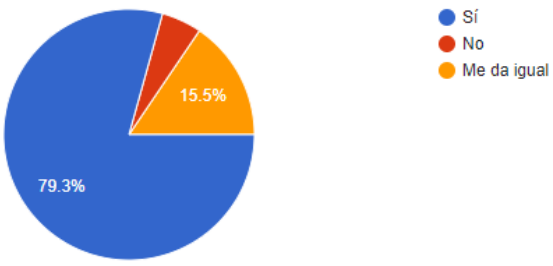
11- Consumo de cerveza de las personas encuestadas:



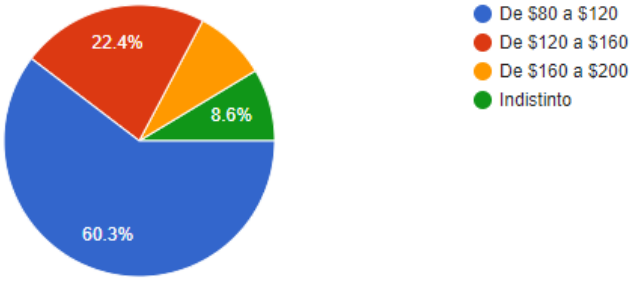
12- Litros de cerveza que consumen por semana

El 56% consume 1 litro en promedio por semana.

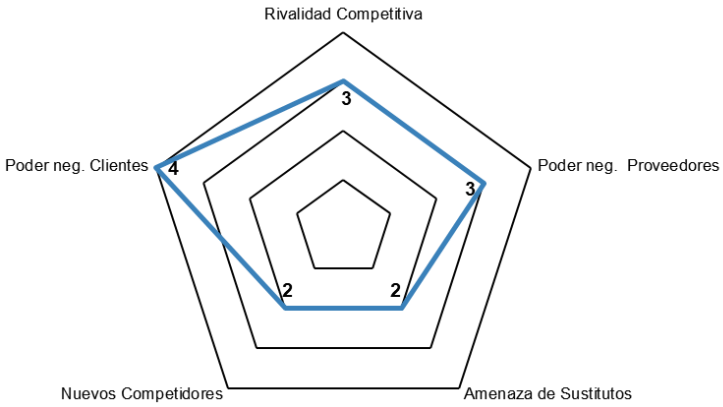
13- Personas dispuestas a probar cerveza libre de gluten:



14- Precio que estaría dispuesto a pagar



Anexo 6: Análisis de fuerzas competitivas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Etapas del Proceso de Elaboración de la cerveza

1. **Molienda de grano:** se muele el grano y se lleva al macerador.

2. Se infusiona con agua y se extrae el azúcar y compuestos que van a ser parte de la cerveza y el alimento de la levadura. **Se extrae el mosto.**

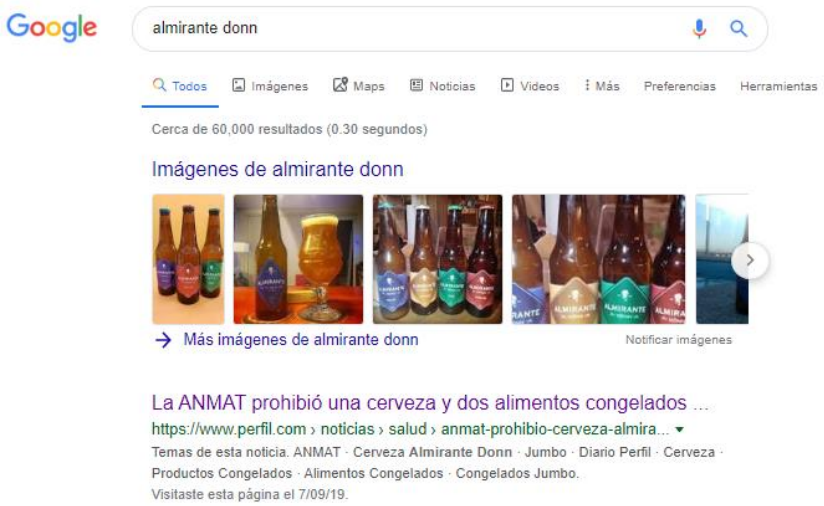
3. **Hervido del mosto:** se toma el mosto y se lleva a la olla de hervido. Se cocina el mosto y se agrega el lúpulo, que es lo que le confiere el sabor amargo y otras características organolépticas, como ser el aroma.

4. **Enfriado del mosto:** se baja la temperatura de 100° a 18° para que se produzca shock término, donde se puede inocular la levadura, la cual trabaja junto con los azúcares fermentesibles de grano y los transforma en alcohol y dióxido de carbono. Este proceso está controlado y automatizado, a través de equipos que miden la temperatura.

5. **Proceso de Maduración en frío:** se espera el tiempo requerido de maduración, el cual ronda entre 15 y 20 días.

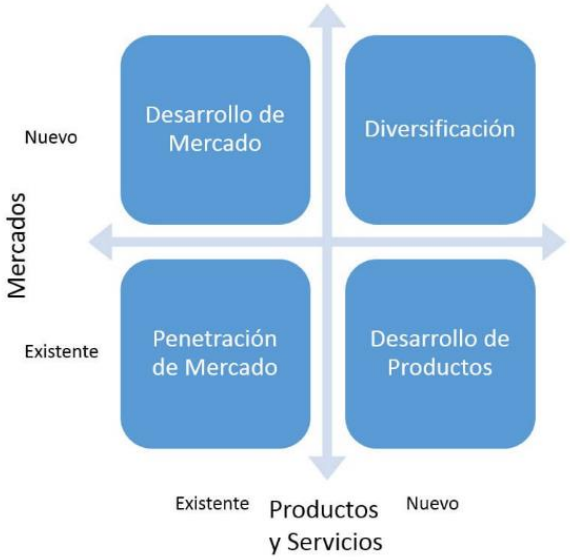
6. **Envasado:** cuando finaliza el proceso de maduración en frío, se embotella y carbonata, para luego ser etiquetada.

Anexo 8: Imagen de marca



Fuente: Captura de pantalla de Google (octubre 2019).

Anexo 9: Matriz de Ansoff



Fuente: Igor Ansoff

- Referencias bibliográficas y bibliografía

  - Auletta, N (2008) *Un mundo de tribus: los jóvenes consumidores.* Debates Iesa.
  - Blog celíacos en Acción (2016) *Diez cervezas sin gluten, tradicionales y artesanas, para refrescar el verano* Recuperado 07 de diciembre de 2016 de http://www.celiacosenaccion.org/2016/12/07/diez-cervezas-sin-gluten-tradicionales-y-artesanas-para-refrescar-el-verano/
  - Boletín Oficial de la República Argentina (2019*) Legislación y Avisos Oficiales* Recuperado 03 de Mayo de 2018 https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/206885/20190506
  - Cooper, Robert G. (2010) *Product Leadership*, Perseus Publishing.
  - Dominando el e-commerce (2019) *Cómo elegir la mejor plataforma de comercio electrónico para mi negocio [Mega Guía]* Recuperado 22 de mayo de 2019 del sitio de Internet https://dominandoelecommerce.com/elegir-mejor-plataforma-ecommerce/
  - García, Rosanna (2014) *Creating and marketing new products and services*- CRC Press
  - Gómez, A. (2016). *Cómo comprender a los consumidores en los Micro-Momentos*. Recuperado del sitio de Internet Think With Google: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/temas/micro-momentos/como-comprender-mejor-consumidores-micromomentos/
  - Kotler, Phillip & Armstrong, Gary (2008) *Principios de Marketing* 12a ed.
  - Material Informativo de la Asociación Celíaca Argentina Recuperado de http://www.celiaco.org.ar/
  - Mercado Libre (2014) *"A 15 años de su nacimiento, MercadoLibre realiza casi tres ventas por segundo"* Recuperado 27 de agosto de 2014 del sitio de Internet https://www.infobae.com/2014/08/27/1590675-a-15-anos-su-nacimiento-mercadolibre-realiza-casi-tres-ventas-segundo/
  - Puddick, Melanie (2012) *Understanding Brand Positioning*, Admap article.

- Real Trends (2014) *"Real Trends: una aplicación para vender"* Recuperado 23 de junio de 2014 del sitio de Internet https://noticias.universia.com.ar/ciencia-nn-tt/noticia/2014/06/23/1099396/real-trends-aplicacion-vender.html
- Redacción Colegiales Noticias (2019) G*rowlers: Nueva carta sin TACC diseñada con una especialista en celiaquía* Recuperado 25 de Abril de 2019 de https://colegialesnoticias.com.ar/barrio/growlers-nueva-carta-sin-tacc-disenada-con-una-especialista-en-celiaquia/
- Redacción Diario Clarín (2019) *Día del celíaco* Recuperado 4 de Mayo de 2019 https://www.clarin.com/sociedad/10-anos-multiplico-oferta-alimentos-tacc-siguen-costando-300_0_dCdbJEy1a.html
- Redacción Diario de Cuyo (2018) *El INV dio el ok y se viene el vino con lata, una estrategia para competirle a la cerveza* Recuperado 20 de Octubre de 2018 de https://www.diariodecuyo.com.ar/economia/El-INV-dio-el-OK-y-se-viene-el-vino-en-lata-una-estrategia-para-competirle-a-la-cerveza-20181020-0007.html.
- Redacción Diario La Nación (2014) *En la Argentina, una de cada 100 personas es celíaca* Recuperado 8 de Septiembre de 2014 de https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-la-argentina-una-de-cada-100-personas-es-celiaca-nid1725565
- Redacción Diario Perfil (2018) *La ANMAT prohibió una cerveza y dos alimentos congelados* Recuperado 28 de Diciembre de 2018 de https://www.perfil.com/noticias/salud/anmat-prohibio-cerveza-almirante-donn-y-alimentos-productos-congelados.phtml
- Redacción El Cronista (2019) "El FMI pronostica que Argentina será el tercer país con mayor inflación" Recuperado 15 de Octubre de 2019 de https://www.cronista.com/economiapolitica/El-FMI-pronostica-que-Argentina-tendra-una-inflacion-de-392-y-caida-del-PBI-de-13-en-2020-20191014-0032.html?utm_source=ecc_nota&utm_medium=cms&utm_campaign=refresh

- Redacción El Nueve (2017) *Mc Donald's lanzó sus hamburguesas con pan apto para celíacos* Recuperado 22 de septiembre de 2017 de https://www.elnueve.com/mcdondals-lanzo-sus-hamburguesas-con-pan-apto-para-celiacos
- Redacción Infobae (2017) *Argentina, el país con mayor consumo de alcohol de América Latina* Recuperado 18 de Mayo de 2017 de https://www.infobae.com/sociedad/2017/05/18/argentina-el-pais-con-mayor-consumo-de-alcohol-de-america-latina/
- Redacción Tiemponline (2017) *La celiaquía como estilo de vida* Recuperado 4 de Abril de 2017 de http://tiemponline.com/la-celiaquia-como-estilo-de-vida/
- RENAPRA (2016) *Encuesta a Comunidad celíaca* Recuperado de https://alimentoslibresdeglutenmasseguros.wordpress.com/encuesta-a-comunidad-celiaca/
- Roger, G. Best (2013) *Market Based Management*. *Strategies for growing customer value and profitability*. Pearson, Sixth edition.
- Risso, Natalí (2018) *La cerveza artesanal gana terreno: proyecciones den negocio de moda* Recuperado 04 de Agosto de 2018 de https://www.cronista.com/pyme/negocios/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40---20180801-0003.html.
- Sirkis, Gabriela (2016) *Percibimos, recordamos, decidimos*. Mejor Marketing tomo I Cap 9.
- Sirkis, Gabriela (2010) *Segmentación en la era de la Globalización*. Temas de Management.
- Stern, Jorge E (2005) *Las claves del Marketing actual*, Capitulo 7, Plan de Marketing: Una guía para su elaboración. Edit. Norma.
- Trout, J. y Ries, All. (1989) *Posicionamiento: la batalla por su mente*. U.S.A: McGraw-Hill.