

Fermentando la Comunicación: Relaciones Públicas en “Cervecería Las Cuevas”

Natasha, B. Sánchez

Universidad CAECE Mar del Plata

Trabajo presentado por requerimiento de la asignatura

Seminario

Profesor Mónica, Ortega

Camila, Della Rosa

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Noviembre, 2025



El trabajo: FERMENTANDO LA COMUNICACIÓN: RELACIONES PÚBLICAS EN
“CERVECERÍA LAS CUEVAS”

presentado por:

Natasha, B, Sánchez

ha sido aprobado.

Noviembre, 2025

Recibido y aceptado por:

Aprobado por:

[Título, Nombre y Apellido del Profesor]_____

[Título, Nombre y Apellido del Profesor]_____

[Título, Nombre y Apellido del Profesor]_____

Abstract

El presente documento constituye el Trabajo Final de Grado para la Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales de la Universidad CAECE, sede Mar del Plata, y surge a partir de la consigna de elaborar un Plan de Comunicación y Relaciones Públicas aplicado a una organización real.

El estudio se centra en la Cervecería Las Cuevas, una pequeña y mediana empresa (PyME) de carácter familiar dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal y alimentos en la localidad de Chapadmalal, partido de General Pueyrredón.

La investigación se desarrolló entre los meses de marzo a noviembre de 2021, incorporando actualizaciones entre agosto y noviembre de 2025, con el propósito de contextualizar los cambios sociales, tecnológicos y económicos que influyen en la organización. Durante el proceso, se realizaron entrevistas en profundidad a los directores de la empresa, Ignacio y Esteban Bidondo, así como observaciones directas y participativas en las instalaciones de la cervecería.

Los resultados del diagnóstico comunicacional permitieron identificar la ausencia de una identidad corporativa definida y la falta de una gestión estratégica y coordinada de la comunicación organizacional, aspectos que dificultan la coherencia institucional y la visibilidad de las acciones desarrolladas. A su vez, se observó que la dirección no percibe estas carencias como un problema prioritario, lo cual genera desbordes operativos y limita la capacidad de comunicar eficazmente sus iniciativas.

Frente a esta situación, se propuso la elaboración de un Plan de Comunicación estructurado en tres campañas principales, orientadas a:

1. Fortalecer los cimientos institucionales mediante la articulación entre directivos y colaboradores.
2. Reforzar la comunicación interna y externa, promoviendo coherencia y fluidez entre los diferentes públicos.
3. Visibilizar las acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), con el fin de consolidar la reputación e incrementar la notoriedad de la marca.

El plan busca brindar a Cervecería Las Cuevas las herramientas necesarias para profesionalizar su comunicación, fortalecer su identidad institucional y posicionarse como una organización local con valores de sustentabilidad, cercanía y compromiso comunitario.

Palabras clave: Relaciones Públicas – Comunicación Organizacional – Responsabilidad Social Empresaria – Identidad Corporativa

Agradecimientos

Agradezco a mis padres que con todo el amor y esfuerzo del mundo hicieron posible mi carrera, dos personas absolutamente incondicionales en mi vida, voy a estar eternamente agradecida por haberme permitido elegir mi carrera y por haberme acompañado en todo este proceso haciendo mi vida más amena.

A mi hermosa hija Giovanna, que fue mi norte y motor principal para finalizar, que sepa que todo es posible a pesar de las adversidades de la vida y que todos los sueños se pueden cumplir, el techo siempre será el cielo, mi título es por su futuro.

Gracias a mis hermanos por sus palabras de aliento todos estos años, a mis amigas y amigos, la familia que elegí, mi sostén en el llanto, y festejo en los logros. A mis tíos, tías y primos por cada palabra y cada empujón para que termine. A mis abuelos, aunque ya no estén en este plano, su amor me acompañó todos estos años y sus valores me acompañarán toda la vida.

Agradezco a mis profesores por cada enseñanza, por mostrarme todos estos años una profesión tan apasionante como las Relaciones Públicas, por cada entendimiento, cada palabra, y toda esa energía en cada clase que me motivó a ser una mejor estudiante y profesional, a mis compañeros por cada vez que me salvaron y compartieron un mate, un resumen, un aliento. A toda la institución CAECE, me llevo muchos amigos desde la primer carrera que realicé, a esta segunda que concluí.

Por último, quiero dedicarme unas palabras a mí misma. Agradezco haber encontrado la fuerza para levantarme y seguir, incluso cuando el camino no fue el que imaginé de chica. La vida nos lleva por lugares inesperados, algunos hermosos y otros difíciles, pero lo importante es no perder el rumbo ni los sueños. Sé lo que costó llegar hasta acá y valoro cada paso, cada esfuerzo y cada momento que hicieron posible este gran logro.

Índice de Contenidos

Agradecimientos	v
Presentación de la Organización	1
Historia y Descripción de la Organización	1
Identidad Corporativa	3
Organigrama	4
Acciones Ecológicas y Pet Friendly	4
Identidad Visual	5
Canales de Comunicación	5
Políticos	6
Económicos	7
Socioculturales	9
Tecnológicos	10
Ecológicos	11
Legales	12
Comunicación	13
Poder de Negociación de los Proveedores	14
Poder de Negociación de los Clientes	14
Amenaza de Productos Sustitutos	15
Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores	15
Rivalidad entre Competidores	16
Conclusión	16
Fortalezas	17
Oportunidades	18
Debilidades	19

Amenazas	20
Relaciones Públicas.....	21
Organización	22
Empresa	22
Empresa Familiar	23
Identidad.....	23
Notoriedad	25
Cultura y Cultura Organizacional	25
Alcances de la Profesión	25
El Proceso de las Relaciones Públicas	28
Responsabilidad Social Empresaria.....	31
Interno.....	31
Externo.....	31
Diagnóstico de la Situación	34
Plan Integral de Comunicación	35
Campaña de Comunicación Interna 2025: “Somos Las Cuevas. Somos comunidad”	37
Público Objetivo.....	37
Objetivo General.....	38
Objetivos Específicos	38
Estrategia	38
Mensaje Clave	39
Tácticas	39
 Actividades de Team Building	40
 Plataforma de Comunicación Interna: “Cueva Conecta”	40
Calendarización.....	42

Presupuesto.....	43
Métodos de Evaluación.....	43
Campaña de Comunicación II: “¡Go Green! ¡Go Cuevas!”	43
Público Objetivo.....	44
Objetivo General.....	44
Objetivos Específicos	44
Estrategia	45
Mensaje Clave	45
Tácticas	45
Calendarización.....	48
Presupuesto.....	49
Métodos de Evaluación.....	49
Campaña de Comunicación III: “Nos Hacemos Notar”	49
Público Objetivo.....	50
Objetivo General.....	50
Objetivos Específicos	50
Estrategia	51
Mensaje Clave	51
Tácticas	51
Calendarización.....	54
Presupuesto.....	54
Métodos de Evaluación.....	54
Cuantitativos	54
Cualitativos.....	54

Conclusión	56
Referencias.....	58
Apéndices.....	63
Apéndice A: Presupuestos.....	63
Apéndice B: Calendarización.....	65

Presentación de la Organización

En el presente apartado se ofrece una descripción general de la historia, características e identidad institucional de Cervecería Las Cuevas, una organización dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal.

El establecimiento se ubica en la entrada del barrio La Estafeta, en Chapadmalal, a veinte minutos de la ciudad de Mar del Plata. Su denominación remite a la geografía costera de la zona, reconocida por sus formaciones rocosas y cuevas naturales, símbolo distintivo del paisaje y de la identidad del lugar.

Historia y Descripción de la Organización

Cervecería Las Cuevas fue fundada en el año 2017 por los hermanos Esteban e Ignacio Bidondo, nacidos y criados en la localidad. El proyecto tuvo un origen familiar y artesanal: varios años antes de la apertura formal del bar, Esteban elaboraba cerveza en el garaje de su casa como pasatiempo, compartiéndola con amigos y vecinos.

La creciente demanda impulsó un aumento en la producción y en la capacitación técnica, especialmente en el área de calidad del producto.

Con la expansión de las ventas, la producción se trasladó a una antigua casona familiar que funcionaba como depósito, equipada con maquinaria en desuso y materiales reciclados por su padre, Jorge, con quien los hermanos habían trabajado previamente en tareas de distribución de leña y gas.

Antes de su adquisición por la familia Bidondo, el inmueble había sido una hostería con relevancia histórica, reconocida en la comunidad por sus matinés y encuentros sociales entre vecinos y turistas.

En 2016, la vivienda se encontraba deteriorada y solo disponía de una habitación habitable. Sin embargo, su ubicación estratégica —a dos cuadras del mar y una de la Ruta 11— resultó clave para la creación de un nuevo espacio con potencial de desarrollo.

En sus comienzos, Las Cuevas funcionaba como punto de retiro de bidones y botellas de cerveza artesanal, pero con el tiempo los clientes comenzaron a solicitar consumir el producto en el lugar. Esto motivó una refacción integral de la infraestructura, con la colaboración de albañiles, electricistas, herreros y artistas locales.

Se construyeron dos barras (una interna y otra externa), se diseñó un patio cervecero y se restauraron techos, paredes y pisos, manteniendo los muros de ladrillo y barro para conservar la estética original. El mobiliario se renovó gradualmente, priorizando la comodidad de los clientes.

Posteriormente, se amplió el espacio interno y se invirtió en equipamiento para producir cerveza a mayor escala. En una primera etapa, se incorporaron alimentos básicos como picadas y conservas regionales, ya que aún no se contaba con cocina propia.

Durante un tiempo, se estableció una alianza con el restaurante “La Casa del Abuelo”, situado a media cuadra, que proveía comidas mediante un sistema de delivery. Finalmente, en 2018, se inauguró la cocina propia, incorporando gastronomía tradicional y opciones veganas, priorizando la simpleza y el disfrute compartido.

A partir de 2022, la cervecería incorporó verduras agroecológicas provenientes de productores regionales, fortaleciendo su compromiso con la sustentabilidad y el consumo responsable. En 2024, amplió su propuesta con una línea de productos para llevar al hogar, tales como conservas, miel artesanal y botellas de cerveza, consolidando su vínculo con la comunidad local.

En la actualidad, la oferta cervecera incluye una amplia variedad de estilos: Golden, Stout, IPA, Session IPA, Old Ale, Luna Roja, Golden con pimienta de Jamaica, cardamomo y coriandro, y Honey, elaborada con miel orgánica producida por Ignacio, quien también es apicultor.

Además de la venta en sus instalaciones y la modalidad *take away*, ofrecen barriles para eventos y celebraciones en la zona.

Desde su apertura, Las Cuevas ha mantenido un fuerte vínculo con la cultura local. Han colaborado con artistas como Luján Salomón, autora de murales que decoran el espacio, y organizan regularmente recitales de músicos independientes, ferias de emprendedores y actividades recreativas, como torneos de dardos y ping pong. Estas iniciativas transformaron al establecimiento en un punto de encuentro cultural y comunitario en Chapadmalal.

Identidad Corporativa

La organización no tiene formalmente declarados su misión, visión y valores, pero en las entrevistas realizadas se refleja su conocimiento sobre el concepto de identidad corporativa y de sus elementos. A los directivos les gustaría lograr ser una cervecería local referente con cerveza propia de calidad, destacando los alimentos ofrecidos, y atención, en un ambiente relajado, familiar y ecológico. Al mismo tiempo, les gustaría que Las Cuevas sea un espacio donde la cultura local tenga un lugar de referencia, los artistas puedan exponer sus obras, los músicos mostrar su material, y los feriantes puedan compartir sus creaciones. A su vez, no poseen planes de expansión masiva, sino que buscan mejorar su imagen local, siendo un punto de encuentro para que las personas que no viven en las grandes ciudades, como Mar del Plata y Miramar, puedan disfrutar de los momentos sin tener que viajar muchos kilómetros.

Entre sus valores se destacan la sustentabilidad, el compromiso con la comunidad, el respeto por el medioambiente, la autenticidad, la hospitalidad y la promoción de la cultura local.

Organigrama

Actualmente, Cervecería Las Cuevas está conformada por un equipo de aproximadamente 15 personas, número que varía según la temporada y la demanda.

El personal se distribuye entre cajeros, bartenders, cocineros, mozos y hostess, mientras que los fundadores, Esteban e Ignacio, rotan entre diferentes puestos para asistir en las tareas operativas.

Su participación activa en el servicio busca mantener una relación cercana con los clientes, promoviendo un clima de confianza y familiaridad.

Acciones Ecológicas y Pet Friendlys

Los hermanos Bidondo gestionan de manera autónoma prácticas sostenibles, inspiradas en los valores transmitidos por su padre.

Entre sus principales acciones se destacan la elaboración de compost y el reciclaje de materiales e infraestructura, con el fin de reducir residuos y aprovechar recursos.

El compost generado se utiliza como abono, contribuyendo a mejorar la fertilidad del suelo y reducir la erosión.

Además, la organización produce su propia miel ecológica mediante colmenas propias, sin el uso de productos químicos ni organismos genéticamente modificados, favoreciendo la polinización y la preservación ambiental.

Estas prácticas reflejan un compromiso con la sustentabilidad y la producción responsable.

El establecimiento, además, se declara pet friendly, permitiendo el ingreso de mascotas y ofreciendo recipientes con agua, lo que refuerza su carácter inclusivo y familiar

Identidad Visual

El logotipo de Cervecería Las Cuevas fue diseñado por un profesional allegado a los fundadores y representa un lúpulo formado por tablas de surf, símbolo que combina la esencia artesanal del producto con la cultura costera y surfista de Chapadmalal.

La marca consolidó su identidad visual mediante la creación de merchandising (remeras, gorras y calcomanías) desarrollado junto con la empresa de diseño gráfico “Alce”, logrando así una mayor visibilidad y sentido de pertenencia entre sus clientes

Canales de Comunicación

En cuanto a la comunicación interna, la empresa utiliza la aplicación WhatsApp, organizando la información en un grupo general y dos grupos específicos: uno destinado al personal de cocina y otro al de barra y salón.

Si bien esta herramienta permite una comunicación fluida, no se enmarca dentro de un sistema formal de gestión comunicacional.

Respecto a la comunicación externa, Las Cuevas utiliza las redes sociales Instagram y Facebook, administradas directamente por los hermanos Bidondo. En ellas comparten imágenes de sus productos, las instalaciones, artistas invitados y eventos culturales.

Sin embargo, no existe una planificación ni calendarización de contenidos, ni una estrategia de comunicación institucional formalizada, lo que evidencia la ausencia de un área especializada o responsable de comunicación.

Análisis PESTELCO

Por medio del análisis PESTELCO se realizará un análisis estratégico de los factores del contexto en el que se encuentra la organización. Se analizarán los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, legales y comunicacionales.

Políticos

En diciembre de 2023 asumió el presidente Javier Milei, quien inició una agenda de reformas económicas orientadas a la apertura de mercados, reducción del gasto público y liberalización de reglas para comercio e inversiones. Estas medidas generaron impactos macroeconómicos relevantes para la cadena de valor gastronómica (tipo de cambio, competitividad de importaciones, y políticas fiscales).(lanacion.com.ar)

Se publicó el Decreto N° 35/2025, que introduce modificaciones al Código Alimentario Argentino (CAA) con el objetivo declarado de agilizar trámites higiénico-sanitarios para importación y exportación de alimentos desde jurisdicciones con estándares equivalentes. Lo que facilita la llegada de insumos importados (especies, aditivos, equipamiento) y reduce tiempos burocráticos; potencialmente puede abaratar ciertos insumos importados pero, a la vez, aumentar la competencia frente a productos extranjeros. (Boletín oficial)

Propina digital (noviembre 2024 — en vigencia). El Decreto N° 731/2024 establece el reconocimiento y regulación del pago de propinas por medios electrónicos en el sector gastronómico y afines; la norma aclaró que las propinas digitalizadas son liberalidades directas al trabajador y no deben incorporarse como salario. Obliga a adecuar sistemas de cobro (POS, aplicaciones, cajas) para ofrecer la opción de propina digital y ajustar prácticas internas de distribución; es una obligación operativa que requiere inversión tecnológica mínima y comunicación al cliente. (Boletín oficial)

Retracción del consumo y cierre de locales (2024–2025). Durante 2024 y 2025 se consolidó una caída sostenida del consumo en bares y restaurantes; en 2025 distintos relevamientos reportaron contracciones del orden del 20–30% en ventas del sector y un aumento en la cantidad de locales en venta o cierre definitivo.

Reducción de demanda sostiene presión sobre precios, márgenes y capacidad para cubrir costes fijos (servicios, alquileres, salarios). Para Las Cuevas, esto puede traducirse en menor afluencia estacional, necesidad de promociones, ajustes de carta o formatos. (ambito.com.ar) (infobae.com.ar)

Efectos de la liberalización comercial (2024–2025). Las políticas que han favorecido la desregulación del comercio y la apertura (reducción de trámites, tipo de cambio más competitivo para importaciones) han facilitado el ingreso de productos extranjeros; esto ha generado efectos mixtos: abaratamiento de algunos insumos importados, pero presión sobre la producción local (cierres y reducciones en industria manufacturera observadas en 2025).

El impacto que puede tener en las cervecerías artesanales es la posibilidad de conseguir insumos importados más baratos (lúpulo, maltas específicas, aditivos) pero mayor competencia de marcas importadas y presión sobre proveedores locales; riesgo para proveedores regionales y empleo. (Reuters.com)

A pesar de la fragilidad del consumo, el sector sigue contando con ferias, exposiciones y mesas de diálogo (ej.: eventos sectoriales donde participan autoridades), que funcionan como canales para negociar medidas o conocer incentivos/proyectos. Para una pyme local, la participación en estas instancias permite acceso a información, redes y posibles beneficios. (bruchoufunes.com)

Económicos

En febrero de 2025, el gremio gastronómico (UTHGRA) acordó un aumento salarial del 7 % para seis meses, luego de haber pactado previamente un 16 % para cuatro meses. El impacto para el sector es un aumento en los costos laborales, en un contexto donde la demanda se encuentra bajo presión, exige revisión de precios, márgenes y eficiencia operativa (infobae.com.ar)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (Indec) presentó una inflación interanual del 33.6%, sobre todo en alimentos y bebidas. Aunque muestra una tendencia hacia la moderación en comparación con niveles extremos, la inflación sigue siendo una variable de alto riesgo para la planificación financiera del sector gastronómico. (infobae.com.ar)

Aumento de tarifas de electricidad y gas en Mar del Plata, en octubre de 2025, se aplicaron nuevos aumentos en las tarifas de electricidad y gas en Mar del Plata y zonas aledañas. La electricidad registró un incremento promedio del 1,5%, mientras que el gas tuvo una variación promedio del 1,9%. Estos aumentos continuaron afectando los costos operativos de los establecimientos gastronómicos, que ya venían enfrentando incrementos significativos en los meses anteriores. (quedigital.com.ar)

Entre julio y octubre de 2025, el peso argentino se depreció un 18,57%, pasando de \$1.206 a \$1.430 por dólar. Sin embargo, este ajuste cambiario tuvo un traslado limitado a los precios, con una inflación trimestral previa (abril-junio) del 6,01% y la posterior (julio-septiembre) del 6,12%, prácticamente sin variación

Proyecciones de crecimiento económico. El Fondo Monetario Internacional (FMI) recortó su proyección de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) argentino a un 4,5% para 2025, una reducción de un punto porcentual respecto de las previsiones anteriores. Esta desaceleración se atribuye a una desinflación más lenta y un deterioro en las cuentas externas y el mercado laboral

La cerveza constituye hoy una “industria de industrias”, es decir, una importante cadena de valor que impacta fuertemente en el sistema económico del país y en las economías regionales. El sector impacta directamente en la economía nacional, ya que sus ingredientes (malta, lúpulo, levadura y agua, y otros cereales cerveceros como el maíz) son producidos en un 90% en territorio argentino. (rionegro.com.ar).

La actividad cervecera argentina genera más de 127 mil puestos de trabajo generados por una extensa cadena de valor, que va desde la generación de la materia prima, hasta el producto final, que integra a actores como 700 micro cervecerías que funcionan a lo largo y lo ancho del país (noticiasagropecuarias.com)

Argentina se posiciona como el principal proveedor de cebada y malta a los países sudamericanos. La exportación del complejo agro cervecero creció un 561% en los últimos 15 años. (noticiasagropecuarias.com)

Socioculturales

Reducción del consumo de cerveza artesanal ligada al poder adquisitivo. Diferentes reportes muestran que el consumo artesanal cayó fuertemente en 2024-2025: un -40 % en lo que va del año en promedio nacional, con caídas aún mayores estacionales en regiones como Mar del Plata. (0221.com.ar)

Encuestas poblaciones registran una tendencia en el aumento del consumo de alcohol y del consumo excesivo episódico en adultos, una disminución de la edad de inicio y una brecha menor entre hombres y mujeres (bancos.salud.gob.ar)

Royal DSM realizó encuestas en todo el mundo, cerca de 50% de los participantes aseguró beber más cervezas artesanales que en los dos años previos. Las edades que más ingesta demuestran son las comprendidas entre los 18 y los 30 años. Quienes se encontraban dentro de este rango 64% aseguró que elevaron la cantidad que disfrutaban en comparación con el pasado. Por otro lado, 45% comentó que bebe una cerveza de este tipo al menos una vez a la semana. (cocinayvino.com)

Preferencia por lo propio y sustentable. Según DSM los consumidores valoran mucho más lo elaborado localmente. Cualidades como la procedencia de los ingredientes y la producción sostenible son cada vez más importantes. (cocinayvino.com)

A pesar de las dificultades económicas y la caída general del consumo, sectores de la cerveza artesanal reportan que las ventas se han mantenido estables en comparación con la cerveza industrial, lo que indica una fidelidad en ciertos nichos de consumidores que valoran lo artesanal. (infobrisas.com.ar)

Tecnológicos

Con el fin de optimizar y mejorar la calidad de las cervezas los fabricantes de maquinarias de cervezas ofrecen fermentadores isobáricos que impiden que el líquido se oxide. (installbeer.com)

Existe una nueva tecnología en las latas de cerveza que permiten que tengan un recubrimiento de silicona interno, de tal manera que el líquido y el metal quedan separados, este método funciona mejor y aumenta la calidad, ya que a la cerveza no le llega la luz, como sucede con las botellas y no adquieren un sabor metálico (installbeer.com)

Sistemas informáticos han supuesto una mejora en la elaboración de cerveza, permiten automatizar ciertos procesos, medir y regular los valores de la cerveza y crear nuevas recetas. (installbeer.com)

La innovación en el sector cervecero camina hacia la sostenibilidad, cada vez más cerveceras integran sistemas destinados a reducir el consumo de energía. El aprovechamiento del calor y del agua son los dos ejes principales de esta visión que aboga por reducir la huella ambiental. (installbeer.com)

Los grifos de cerveza para particulares se presentan como la tendencia imperante, algunos de ellos utilizan enfriadores. Algunos países experimentan el lupulado durante el servicio de grifo. (installbeer.com)

Existen distintos tipos de hornos inteligentes, como el Rational, que facilitan y agilizan el trabajo en la cocina. (visiongourmet.com.ar)

La mayoría de los restaurantes y bares utilizan software de gestión gastronómica, en los cuales adicionan mesas, facturas electrónicas y optimizan la tarea de los camareros, barman y cajeros. (caminofinancial.com)

Implementación de códigos QR en bares y restaurantes mundiales, en mesas y barras para las lecturas de los menús.

El desarrollo científico y tecnológico en Chapadmalal está vinculado principalmente a las investigaciones marinas y costeras. La presencia del CETEEMAR y de la Estación Costera Nágera —dependiente del CONICET y la Universidad Nacional de Mar del Plata— permite el estudio avanzado de especies marinas, monitoreo ambiental y desarrollo de tecnologías sostenibles. Estos centros convierten a la zona en un polo emergente de innovación vinculada al mar y al ambiente. (CONICET Mar del Plata, 2023).

A nivel local, distintos emprendimientos turísticos y residenciales adoptan tecnologías de diseño sustentable: manejo eficiente del agua, energías renovables y arquitectura bioclimática. Estas iniciativas no solo disminuyen el impacto ambiental, sino que también posicionan a Chapadmalal como un modelo de desarrollo armónico entre tecnología y naturaleza. (Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos, 2024).

Ecológicos

En los últimos años se ha observado una tendencia creciente hacia la protección del ambiente y el turismo sustentable, promovida tanto por organismos gubernamentales como por emprendimientos privados. En 2024 se realizaron las jornadas “Chapadmalal, el mar y su

naturaleza”, orientadas a sensibilizar sobre la flora y fauna costera y fortalecer la relación entre la comunidad local y el ecosistema marino (Argentina.gob.ar, 2024).

Cumplimiento de normas de Seguridad e Higiene por la Municipalidad de General Pueyrredón. Las organizaciones deben acatar las medidas impuestas por el organismo. (mardelplata.gob.ar)

Se impulsan proyectos agroecológicos en la zona periurbana de Chapadmalal con el objetivo de producir alimentos libres de agroquímicos y fortalecer la soberanía alimentaria (Agencia Tierra Viva, 2023)

A partir del decreto el decreto 853/19 firmado por la Municipalidad de General Pueyrredón en el año 2019, se prohíbe la utilización de sorbetes, vasos y utensilios plásticos, los mismos deben ser reemplazados por papel, cartón o metal. (lanacion.com.ar)

Emprendimientos residenciales como Olas Chapadmalal incorporan criterios de sustentabilidad, como lagunas de retención, bio-senderos y huertas orgánicas, con la intención de preservar el paisaje costero y reducir el impacto ambiental (Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos, 2024)

Debido a la explotación de los suelos argentinos, se produce sequía a inundaciones que reflejan un aumento de precios en alimentos y bebidas (Diario El Perfil).

Legales

Ley N°24788 prohíbe en todo el territorio nacional el expendio de bebidas alcohólicas a menores de 18 años de edad. (1997) La organización puede ser seriamente multada y clausurada en caso de no cumplirla. (argentina.gob.ar)

Decreto municipal N°1980, tolerancia cero de alcohol al conducir por la ciudad (2019)

Impacta en que habrá más personas que beban bebidas libres de alcohol. (argentina.gob.ar)

Ley N° 24013 Implica la regularización del empleo no registrado, promoción y defensa del empleo e indemnización de los empleados por despidos injustificados. Implica en la forma de contratación de los empleados. (argentina.gob.ar)

Ley N° 18284 Código alimentario Argentino, son normas para la producción, elaboración y circulación de alimentos de consumo humano en todo el país. Indica que todos los trabajadores deben tener libreta sanitaria al día y curso de manipulación de alimentos (argentina.gob.ar)

Comunicación

A través de Chapadmalal.org.ar se difunde información sobre los locales gastronómicos que se encuentran en los distintos barrios costeros. En los mismos se encuentran las direcciones, horarios y tipos de productos de cada establecimiento.

El componente comunicacional de Chapadmalal está fuertemente asociado a la divulgación científica, la educación ambiental y la promoción del turismo sustentable. Las jornadas organizadas por organismos nacionales y locales buscan concientizar a la comunidad sobre la importancia del cuidado del entorno natural y fomentar la participación ciudadana (Argentina.gob.ar, 2024).

Se realizó el primer Encuentro Nacional de Sistemas Participativos de Garantías, en Chapadmalal en 2024 reunió a productores agroecológicos y representantes del Estado para intercambiar experiencias sobre prácticas sustentables y mecanismos de comunicación directa con la ciudadanía. Estas instancias fortalecen la red de vínculos entre el sector público, privado y la comunidad. (Argentina.gob.ar, 2024).

Análisis Porter

Con el propósito de comprender las dinámicas competitivas que afectan el desempeño de Cervecería Las Cuevas, se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este marco analítico permite evaluar el entorno competitivo de la organización mediante el estudio del poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de productos sustitutos, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores y la rivalidad existente dentro del sector.

Poder de Negociación de los Proveedores

Cervecería Las Cuevas depende de una variedad de proveedores, tanto para la obtención de insumos cerveceros (malta, lúpulo, levaduras) como para productos alimenticios y de limpieza necesarios para su funcionamiento. A pesar de esta dependencia, el poder de negociación de los proveedores puede considerarse moderado. Esto se debe a que la empresa cuenta con la posibilidad de diversificar sus fuentes de abastecimiento, eligiendo entre diferentes oferentes en función de la relación precio-calidad.

No obstante, existen factores contextuales que pueden alterar temporalmente este equilibrio. Por ejemplo, contingencias climáticas o logísticas que afecten la producción agrícola o el transporte pueden reducir la disponibilidad de insumos, incrementando así el poder de negociación de los proveedores. En contraste, en el caso de los servicios básicos (electricidad, agua, conectividad o transporte), el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a la localización de la cervecería en una zona semi-rural y de menor densidad poblacional, donde las alternativas son más limitadas.

Poder de Negociación de los Clientes

El público de Cervecería Las Cuevas puede dividirse en dos segmentos principales: los clientes locales o habitués, que frecuentan el establecimiento durante todo el año, y los clientes estacionales, que suelen concurrir en los meses de verano o en períodos turísticos.

En el caso de los clientes habituales, el poder de negociación es medio-alto, ya que representan una base de consumo sostenida en el tiempo y contribuyen a mantener la estabilidad del negocio durante la temporada baja. En reconocimiento a su fidelidad, la organización suele ofrecer beneficios, descuentos o invitaciones especiales, buscando fortalecer el vínculo relacional. Por otro lado, los clientes estacionales presentan un poder de negociación bajo, ya que su consumo es ocasional y está asociado principalmente a la experiencia turística o recreativa.

De esta manera, la cervecería logra equilibrar su estrategia comercial entre la fidelización de un público estable y la captación de visitantes temporarios que contribuyen a incrementar los ingresos en temporada alta.

Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos es alta en el sector gastronómico y cervecero artesanal. En la zona, los principales sustitutos provienen de comercios como almacenes, supermercados, rotiserías o restaurantes, que pueden ofrecer comidas y bebidas a precios más accesibles o con modalidades de consumo diferentes, como el take away o delivery.

Asimismo, otras propuestas gastronómicas locales —bares tradicionales o restaurantes con carta de bebidas industriales— representan una competencia indirecta, al ofrecer alternativas de ocio similares. Frente a ello, Cervecería Las Cuevas se diferencia al priorizar la experiencia integral: un espacio cultural, familiar y sustentable, que combina gastronomía, cerveza artesanal y espectáculos en vivo. Este valor agregado reduce parcialmente la presión ejercida por los sustitutos basados únicamente en el precio.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores puede considerarse moderada. En los últimos años se ha observado un aumento sostenido de cervecerías artesanales en la región de Chapadmalal,

Miramar y Mar del Plata. Sin embargo, la entrada al mercado requiere una inversión inicial considerable en equipamiento, habilitaciones, insumos y posicionamiento de marca, lo que constituye una barrera de entrada significativa.

Cervecería Las Cuevas mantiene una ventaja competitiva basada en su trayectoria, calidad de productos y relación cercana con los clientes, lo cual dificulta que nuevas cervecerías logren captar su mismo segmento de público. Además, la identidad construida alrededor de la experiencia local y el entorno natural refuerza su diferenciación frente a competidores emergentes.

Rivalidad entre Competidores

La rivalidad dentro del sector es media-alta, debido a la presencia de múltiples bares y cervecerías artesanales en localidades cercanas. Sin embargo, la competencia no se centra exclusivamente en el precio, sino en el posicionamiento y propuesta de valor de cada establecimiento.

Mientras que las cervecerías de Mar del Plata suelen orientarse a un público de mayor poder adquisitivo y buscan una estética urbana o gourmet, Cervecería Las Cuevas se distingue por ofrecer un entorno más relajado, natural y familiar, donde el eje está puesto en la calidad de la cerveza artesanal, la atención personalizada y las actividades culturales. Esta orientación le permite mantener una base de clientes leales y un posicionamiento sólido dentro de su nicho, aun frente a una competencia intensa.

Conclusión

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite concluir que Cervecería Las Cuevas opera en un entorno competitivo dinámico pero favorable. Si bien enfrenta desafíos vinculados a la competencia creciente y a la amenaza de sustitutos, su diferenciación basada en la experiencia, la sustentabilidad y el vínculo comunitario le otorgan una ventaja competitiva

sostenible. Para mantener dicha ventaja, resulta clave continuar fortaleciendo las relaciones con clientes habituales, diversificar proveedores estratégicos y comunicar eficazmente su propuesta de valor frente al público local y turístico.

Matriz FODA

Fortalezas

- **Identidad local consolidada.** La empresa posee un fuerte predominio de la historia, las costumbres y el sentido de pertenencia local, lo que se refleja en su propuesta gastronómica y en la ambientación del espacio. Esta conexión con la comunidad constituye un elemento diferencial frente a otras cervecerías de carácter más comercial o urbano.
- **Calidad de productos.** La elaboración artesanal de cerveza y la selección de alimentos de calidad garantizan una experiencia gastronómica valorada por los clientes habituales y turistas.
- **Ubicación estratégica.** La localización geográfica de Cervecería Las Cuevas resulta atractiva tanto para los residentes locales como para los visitantes que transitan por la zona costera de Chapadmalal.
- **Especialización del personal.** La división funcional del equipo de trabajo favorece la eficiencia y evita conflictos operativos, ya que cada colaborador cumple un rol definido según su área de especialización.
- **Mejora continua.** Los propietarios demuestran un compromiso constante con la innovación y la optimización del servicio, mediante mejoras en la infraestructura y la incorporación de equipamiento tecnológico (como maceradores y fermentadores de última generación).

- Atención cálida y personalizada. El trato cercano con los clientes y el ambiente familiar constituyen atributos esenciales de la propuesta de valor de la cervecería.
- Pionerismo en la zona. Al ser la primera cervecería artesanal de Chapadmalal, la organización goza de reconocimiento histórico y reputacional en la comunidad.
- Compromiso ambiental. La empresa se identifica como *pet friendly* y *eco-friendly*, realizando acciones de reciclaje, compostaje y reducción de residuos, en sintonía con los valores del turismo sustentable.
- Vínculo con la comunidad local. La cervecería mantiene relaciones positivas con vecinos y productores regionales, lo que refuerza su integración social y territorial.
- Distribución a localidades cercanas. La posibilidad de realizar entregas de barriles en la región amplía las fuentes de ingresos y contribuye a la difusión de la marca.
- Capital humano comprometido. El sentido de pertenencia y la identificación del personal con el proyecto fortalecen la cultura organizacional y la estabilidad interna.

Oportunidades

- Crecimiento del turismo costero. El aumento del turismo interno, especialmente durante la temporada estival, genera un flujo constante de potenciales clientes.
- Políticas públicas de incentivo turístico. Programas como *Previaje* u otras iniciativas gubernamentales que promueven el consumo en destinos nacionales representan oportunidades de crecimiento para el sector gastronómico local.
- Revalorización del turismo interno. La diferencia cambiaria y el contexto económico nacional han impulsado que más personas elijan vacacionar en destinos nacionales, beneficiando directamente a localidades como Chapadmalal.
- Expansión urbana. El crecimiento de la población y el desarrollo de nuevos núcleos habitacionales en la zona incrementan la demanda potencial de servicios gastronómicos y de entretenimiento.

- Tendencia hacia el consumo artesanal. A nivel nacional se observa una preferencia creciente por productos artesanales, locales y sustentables, lo cual favorece la identidad de Cervecería Las Cuevas.
- Feriados puente y fines de semana largos. Este tipo de medidas gubernamentales fomenta el turismo de corta duración, incrementando el flujo de visitantes hacia la costa atlántica.
- Mayor conciencia ambiental del consumidor. El interés por espacios naturales, productos ecológicos y experiencias sostenibles coincide con la filosofía de la cervecería, potenciando su posicionamiento.
- Eventos culturales y ferias locales. La creciente organización de eventos culturales, gastronómicos y artísticos en la región ofrece oportunidades para la participación y el fortalecimiento de la marca.

Debilidades

- Distancia geográfica. La ubicación, aunque atractiva, puede resultar lejana para públicos provenientes de otras localidades, dificultando la captación de clientes durante la temporada baja.
- Gestión empírica. La dirección, basada en la experiencia y el aprendizaje por ensayo y error, evidencia la necesidad de profesionalizar la gestión en áreas como administración, marketing y planificación estratégica.
- Comunicación digital limitada. La ausencia de una calendarización de contenidos, estrategia de marca y planificación en redes sociales restringe la visibilidad y el alcance de la empresa.
- Falta de identidad corporativa formalizada. No se cuenta con manuales de comunicación, protocolos de crisis ni lineamientos institucionales claros que orienten el comportamiento organizacional.

- Escasez de reuniones formales. Las instancias de coordinación interna son esporádicas e informales, lo que dificulta la alineación de objetivos y la evaluación del desempeño.
- Sobrecarga operativa en temporada alta. Durante los meses de mayor afluencia turística se produce un desborde de clientes que excede la capacidad de atención, acompañado de escasez de personal.
- Ausencia de sistemas tecnológicos de gestión. Las operaciones se realizan manualmente, sin el uso de software gastronómico, lo que genera demoras, errores en el cierre de mesas y saturación del personal de caja.
- Limitaciones en la experiencia del cliente. La falta de menú en formato digital (QR) o impreso actualizado puede afectar la percepción de modernidad y organización del servicio.
- Déficit de asesoramiento comunicacional. La falta de acompañamiento profesional en comunicación y marketing limita la proyección de la marca.
- Comunicación interna informal. La transmisión de información entre colaboradores se da de manera espontánea y no estructurada, lo que puede generar malentendidos o duplicación de tareas.

Amenazas

- Infraestructura deficiente. La carencia de obras públicas fundamentales —como redes de agua potable, gas natural y cloacas— representa un obstáculo estructural para el desarrollo pleno de la zona.
- Conectividad inestable. La señal de internet es débil y costosa, lo que afecta tanto la gestión administrativa como la comunicación digital con clientes y proveedores.

- Contexto macroeconómico adverso. La inflación, la recesión y la inestabilidad económica nacional inciden en los costos de los insumos y en el poder adquisitivo del consumidor.
- Variabilidad en acuerdos salariales. Las negociaciones paritarias impulsadas por el sindicato UTHGRA pueden implicar aumentos en los costos laborales o pagos extraordinarios, afectando la rentabilidad.
- Incremento en los precios de alimentos y bebidas. La constante suba de precios impacta directamente en los márgenes de ganancia y en la necesidad de reajustar precios de venta.
- Competencia creciente. La expansión del mercado cervecero artesanal en zonas cercanas, como Mar del Plata y Miramar, genera una rivalidad cada vez mayor por la captación del público local y turístico.
- Condiciones climáticas y estacionalidad. Las condiciones meteorológicas adversas o los períodos fuera de temporada reducen significativamente la afluencia de clientes.
- Cambios en hábitos de consumo. La diversificación de la oferta gastronómica y el auge de servicios de entrega a domicilio pueden disminuir el flujo presencial de comensales.

Marco teórico

Relaciones Públicas

Wilcox (2006), cita a Rex Harlow que luego de investigar distintas definiciones logró establecer una propia, y define a las Relaciones Públicas como:

Una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; ayuda a los directivos a estar informados y a poder reaccionar ante la opinión

pública. A su vez establece que ayuda a la dirección a mantenerse al día y utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; se utiliza la investigación y las tácticas de comunicación éticas para alcanzar los objetivos de comunicación que posea la organización.

Por su parte, Wilcox junto a Cameron y Xifra (2012) presentan una serie de palabras clave que deben ser recordadas a la hora de definir las relaciones públicas. Sostienen que es una actividad deliberada, planificada y que busca resultados, basándose en las políticas y resultados actuales. Además, busca beneficiar mutuamente a la organización y a sus públicos, alineando los intereses propios de la organización con aquellos intereses y preocupaciones propias del público.

Organización

Según el autor Chiavenato (2001) las organizaciones son sistemas de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. Se crean para alcanzar objetivos que los miembros no podrían lograr de manera aislada y buscan satisfacer diferentes clases de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. A su vez, el autor agrega que, una organización existe sólo cuando: 1. Hay personas capaces de comunicarse, 2. Dispuestas a contribuir en una acción conjunta, 3. A fin de alcanzar un objetivo común (Chiavenato, 2011, pág.6).

Empresa

La empresa es un tipo de organización que es entendida como una unidad social deliberadamente construida y reconstruida para alcanzar fines específicos (Etzioni, 1965). Scheinsohn (1998) asegura que, en la actualidad, la empresa está sometida a por lo menos tres fuentes de presiones:

- Los desarrollos tecnológicos, que cambian en forma muy rápida el contexto en el cual se actúa.
- La globalización de la economía
- La demanda de comportamientos éticos por parte de los distintos sectores de la sociedad hacia la empresa.

Empresa Familiar

Según Schlemenson (1988) las empresas familiares están dirigidas por sus propios dueños y constituyen una entidad particular, distinta en tamaño y en el nivel de formalización de otro tipo de empresas más grandes, impersonales y/o conducidas con criterios de gerenciamiento profesional.

Por otro lado, Cisneros (2011) hace referencia a que un tipo de empresa, puede ser la concebida como familiar, que surge de la necesidad de construir una organización económica sostenida por vínculos de personas con parentesco. El objetivo de estas empresas es brindar una continuidad generacional, ya sea para garantizar la economía familiar, por la herencia o por mantener la unión parental, según Cisneros (2011).

Identidad

Schvarstein (2004) identifica a la identidad con un proceso semiótico, ya que trabaja constantemente en la producción de discursos, donde es necesario recurrir a los signos, que establecen relaciones entre significantes y significados para identificar a la organización.

A su vez, sostiene que el discurso identificatorio de una organización se compone de una multiplicidad de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos, que tienden a ser coherentes entre sí. Dichos enunciados especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo, por medio de sus elecciones y omisiones (Etkin y

Schvarstein,1989). Schvarstein (2004) propone dos enfoques para el análisis de la identidad de una organización. El primero hace referencia al diseño de la imagen corporativa en el que los atributos adquieren necesariamente una connotación positiva y se utilizan para su comunicación aquellos que se consideran valiosos. El segundo enfoque refiere a que los rasgos de identidad no tienen ninguna connotación valorativa, sino que pueden existir a pesar de la voluntad de los miembros de la organización, es decir, emerge del devenir organizacional.

La identidad es una abstracción que se materializa en una estructura sistémica conformada por tres dominios: de las relaciones, de los propósitos y de las capacidades existentes. Los vínculos entre ellos son de causalidad recíproca. Por otro lado, “las relaciones dialógicas entendidas como tensiones también forman parte de la identidad de una organización, y definen el grado de estabilidad o inestabilidad que presenta la estructura.”

Este análisis, implica entender a la organización como un sistema abierto que frente a las perturbaciones del entorno se ve modificada, pero sigue manteniendo estable la identidad.

El dominio de las relaciones está constituido por personas que se articulan entre sí a través de un sistema de roles. La heterogeneidad del conjunto determina la existencia de conflictos que se resuelven a través de las relaciones de poder, siendo ésta la lógica imperante de este dominio.

En segundo lugar, el de los propósitos se compone de todos los objetivos que se originan en los diferentes ámbitos de la organización y que guían su accionar. La lógica imperante de este dominio es la racionalidad.

Por último, el dominio de las capacidades existentes está formado por todos los medios materiales (maquinaria, edificio, recursos financieros) y las capacidades (normas, técnicas,

declaraciones de principio, etc.), que posee la organización. La lógica que lo rige es la del usufructo.

Una de las maneras para reducir las tensiones entre los dominios, es establecer las directrices fundamentales para que la organización pueda desempeñarse de manera eficiente y eficaz: misión, visión y valores.

Notoriedad

Paul Capriotti (2009) define a la notoriedad como el conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Según el autor, tener ‘notoriedad’ significa ‘existir’ para un público. El autor hace referencia a que, a la hora de estudiar la notoriedad, se haga en comparación a la competencia para obtener una mejor perspectiva sobre cómo se encuentra la organización con respecto a otras del mismo sector. Dos criterios básicos deben tenerse en cuenta: La ‘notoriedad espontánea’, aquellas organizaciones o marcas que los públicos recuerdan espontáneamente, y la ‘notoriedad asistida’, aquellas que el individuo recuerda con ayuda de una guía. La suma de ambas nos dará la ‘Notoriedad Total’ de la entidad, dentro de un mercado y respecto a un determinado público.

Cultura y Cultura Organizacional

Cultura “Cultura (...) podría definirse como la construcción social de la identidad de la organización, porque lo que está muy claro es que entre cultura e identidad corporativas existe una relación biunívoca, es decir, de igual naturaleza” (Villafañe, 2008, pg.127).

Cultura Organizacional Brandolini (2009) considera que la cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Alcances de la Profesión

El Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, entidad sin fines de lucro que reúne a profesionales de la actividad desde hace más de 60 años, respaldado por el estatuto constituido el 18 de agosto de 1989, en el artículo número 3, entiende a los alcances de la profesión como:

- a) Determinar objetivos, diseñar estrategias, investigar, planificar, seleccionar tácticas, ejecutar la comunicación y generar vínculos institucionales, entre organizaciones o personas de existencia física o jurídica con sus diferentes públicos de interés, y evaluar sus resultados, con el fin de mantener o mejorar la imagen de una organización o persona.

- b) Actuar como perito y árbitro en la especialidad: produciendo dictámenes técnico-administrativos a ser presentados ante autoridades judiciales o administrativas. Este alcance tiene carácter exclusivo para la profesión.

- c) Diseñar e implementar auditorías de identidad, imagen y/o reputación de cualquier organización o persona de existencia física o jurídica. Elaborar "rankings" de imagen y reputación.

- d) Diseñar e implementar auditorías de comunicación para cualquier organización de existencia física o jurídica.

- e) Diseñar e implementar todo tipo de estudios de públicos, mapas de públicos, de grupos o segmentos de públicos de interés recíproco, de cualquier organización o persona de existencia física o jurídica.

- f) Diseñar y ejecutar planes o campañas de relaciones públicas para la comunicación referida

a áreas o circunstancias específicas, como por ejemplo: gestión de riesgos, gestión de crisis, gestión de intereses, asuntos públicos, comunicación política y de bien público, y comunicación interna, entre otras; aplicables a todos los sectores o industrias, como por ejemplo: agropecuaria, financiera, ambiental, salud y de turismo, entre otras, para cualquier organización de existencia física o jurídica.

g) La planificación, ejecución y/o supervisión de la utilización de medios de comunicación gráficos y/o audiovisuales para la emisión de mensajes destinados a los distintos públicos de las organizaciones.

h) Planificar y ejecutar campañas de prensa, actividades de gerenciamiento de tópicos organizacionales, entrenamiento y capacitación para el trabajo con medios de comunicación y vocería como también programar la difusión de información de carácter institucional, generada por cualquier persona de existencia física o jurídica y destinada a sus públicos, a través de todos los medios de comunicación técnicos disponibles: tradicionales, teleinformáticos y digitales.

i) Gestionar las relaciones y contenido institucional y de marca, a través de los medios interactivos, como por ejemplo las redes sociales entre otras. Desempeñar las funciones de "*Community Manager*" y "*Social Media Manager*".

j) Participar en el diseño y la implementación de estudios de clima interno, clima comunitario y opinión pública para cualquier organización de existencia física o jurídica.

k) Entender en la programación, coordinación, ejecución y evaluación del ceremonial y

protocolo, la organización de eventos y acontecimientos especiales con fines institucionales, conforme a la normativa vigente.

l) Asesorar, brindando información obtenida legítimamente, a los miembros del Poder Legislativo, así como a otros funcionarios del orden nacional, provincial o municipal, en representación de intereses sectoriales o particulares que pudieran verse afectados como consecuencia de sus decisiones.

m) Participar en las comunicaciones integradas y brindar apoyo táctico de Relaciones Públicas a las campañas de Marketing y Publicidad.

n) Programar y ejecutar políticas respecto del impacto social y/o ambiental, para cualquier organización de existencia física o jurídica, como también confeccionar y firmar los reportes de responsabilidad social y balance social.

o) Evaluar y controlar la ejecución de los planes y/o campañas relacionales, comunicacionales y/o de opinión pública, así como también interpretar y difundir los resultados de las mismas. Definir índices de calidad, cobertura y frecuencia comunicacional y de Relaciones Públicas de cualquier persona de existencia física o jurídica. Las Relaciones Públicas son la función del management que, mediante el uso de la comunicación, tiene como fin contribuir a generar las condiciones organizacionales, regulatorias y de opinión pública que hagan posible lograr los objetivos de una institución en el mediano y largo plazo.

El Proceso de las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas estratégicas para el diseño de campañas de comunicación, se encuentran compuestas por 4 etapas: investigación, planificación, comunicación y evaluación

(IPCE). Wilcox (2012) propone que antes de iniciarse cualquier programa de relaciones públicas se debe recopilar información datos pertinentes para la organización, y luego analizarlos. Dicho proceso es necesario para realizar planes de comunicación eficaces que luego puedan ser utilizados de base para la evaluación.

Existen distintas herramientas para realizar la investigación. En primer lugar, se debe realizar un análisis PESTEL que consiste en la descripción del contexto o entorno de la organización a través de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Capriotti (1999), indica que en el entorno de una empresa pueden hallarse:

- Factores Políticos: fuerzas e instituciones que ostentan los poderes públicos y tienen la capacidad para definir políticas a nivel local, provincial o nacional
- Factores Económicos: organizaciones que operan en la vida económica de una sociedad y variables que rigen la situación económica del país
- Factores Socio-culturales: valores, normas, creencias y costumbres establecidos en una sociedad que se expresan en variaciones de las modas, las costumbres y los hábitos
- Factores Tecnológicos: avances científicos cuya aplicación permite el mejoramiento de los productos y servicios, y por consiguiente, del nivel de vida de los individuos
- Factores Ecológicos: situación, características y protección del medioambiente a nivel general
- Factores Legales: normativas, leyes y reglamentaciones a nivel local, provincial o nacional.

En el siguiente trabajo se evaluará el PESTELCO, que incluye también los factores comunicaciones que afectan a la industria.

En una segunda etapa de la investigación se realiza el análisis FODA que es un acrónimo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, obteniendo un diagnóstico preciso que permitirá tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas.

Thompson y Strickland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (Ponce Talancón, H., 2007, p.2)

Se continua con la planificación, Wilcox (2012), plantea que toda planificación debe estar compuesta de ocho elementos: situación, objetivos, público, estrategia, tácticas, calendario, presupuesto y evaluación. Según el autor no se pueden establecer objetivos válidos y específicos sin conocer la situación que llevó a tomar la decisión de la necesidad de un programa de relaciones públicas.

El tercer paso del IPCE es la comunicación que Wilcox et la (2012) define como la “aplicación de una decisión, el proceso y los medios por los que se alcanzan los objetivos. En el proceso de comunicación, los comunicadores tienen como objetivo lograr una adecuada exposición del mensaje y una difusión, este es el único modo en que se puede lograr cambiar una actitud o que el público adopte determinados productos o servicios. Resulta necesario establecer la noción de comunicación bidireccional, es la que establece un diálogo entre el emisor y el receptor”.

Por último, se encuentra la evaluación, Wilcox (2008) explica que la evaluación proporciona la oportunidad de aprender que se ha hecho bien y que se ha hecho mal; que aporta la posibilidad de realizar una reflexión sobre las acciones pasadas y una mirada hacia las mejoras futuras.

Responsabilidad Social Empresaria

Lattuada (2009) afirma que: “los límites del rol de la empresa en la sociedad fueron evolucionando, madurando, y a la vez se fueron desdibujando y recreando para dar lugar al surgimiento de un vasto espacio de entretejidos vinculares que la organización establece con la comunidad en la que está inserta y, por consiguiente, con cada uno de los públicos con los que se relaciona”. (p.105). (...) “No se queda sólo en las obligaciones, que las cumple. Sino que da un paso más y se involucra en el medio del cual forma parte”. (p. 107)

Repertorio de Públicos

Interno

Directorio

- Presidente: Esteban Bidondo
- Vicepresidente: Ignacio Bidondo

Empleados Turno Tarde y Turno Noche

- Hostess
- Cocineros
- Bartenders
- Cajeros
- Camareros

Externo

Clientes

- Locales
- Marplatenses.

- Miramarenses
- Turistas

Comunidad

- Vecinos de la zona

Feriantes que utilizan las instalaciones

- Lagarto LOOP, feria de emprendedores
- Feriantes independientes

Gobierno

- Municipal
- Local (Relación con delegación Chapadmalal)

Proveedores

De Insumos Descartables y Limpieza.

Roland, descartables, multienvases y envases.

- Química Dem
- Química Kubo
- El Vasquito, bazar.

De Insumos de Alimentos y Bebidas.

- Kiosco cervecero
- Beerman
- El Mercedino, carnes.
- ZM, maní, harina, garbanzos, frutos secos y condimentos

- Makro, aceites, aceitunas, vinagre, levaduras
- Lo de pepe, vecino de la zona, embutidos y quesos.
- Fabián y familia, vecino de la zona, frutas y verduras
- La esquina, vinos
- Pepsi, bebidas gasificadas
- Lolo repostería, vecina del barrio

De Gestión y Administración.

- Alce diseño gráfico
- Contador
- Mantenimiento

Portales

- Tripadvisor
- Google reseñas
- Restaurant Gurú

Entidades Relacionadas con la Industria

- AEHG (Asociación Empresarial de Hotelería y Gastronomía)
- FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina)
- EMTUR (Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata)

Sindicatos

- UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina)

Medios de comunicación

Radial.

- Las otras, FM 91.9

Digital.

- La Nación Notas Lifestyle
- Asociación Chapadmalal
- La Capital Notas Temas
- Mar del Plata Web
- Bacap Noticias

Diagnóstico de la Situación

A partir del análisis realizado en los capítulos previos, se reconoce que el propósito central de los directivos de Cervecería Las Cuevas es consolidarse como referente local en el rubro cervecero artesanal, promoviendo un modelo de negocio sustentable, ecofriendly y con fuerte identidad comunitaria.

Se destaca que la organización posee un conjunto de acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que, si bien no son identificadas formalmente como tales por los directivos, reflejan un compromiso genuino con el entorno social y ambiental. Estas acciones —como el reciclaje de residuos, la elaboración responsable, el compostaje y el apoyo a iniciativas locales— constituyen una fortaleza estratégica que puede aprovecharse para fortalecer la fidelización y la identificación de los públicos con la marca.

No obstante, se evidencian debilidades significativas en la gestión de la comunicación institucional. Las prácticas comunicacionales actuales son espontáneas, informales y carecen de planificación estratégica. La organización no cuenta con un sitio web institucional, y su

presencia en redes sociales es esporádica, limitándose a la publicación ocasional de fotografías o historias en plataformas digitales. Dichos contenidos no reflejan la cultura ecológica ni los valores diferenciales que caracterizan a la cervecería.

Como consecuencia, las acciones responsables y ecológicas que desarrolla la empresa no son percibidas por sus públicos. Los clientes locales poseen un conocimiento parcial de dichas iniciativas, mientras que los consumidores de localidades cercanas —como Miramar o Mar del Plata— las desconocen por completo.

En este contexto, se infiere que una mejora integral en la comunicación organizacional permitiría incrementar la visibilidad de la marca, fortalecer la fidelización de los públicos actuales y atraer a nuevos segmentos interesados en el consumo responsable y la sustentabilidad ambiental. La comunicación, en este sentido, se posiciona como un eje transversal para consolidar los vínculos entre la organización y su comunidad, potenciar la reputación institucional y reforzar la coherencia entre sus valores y su accionar cotidiano.

Plan Integral de Comunicación

Como respuesta al diagnóstico, se propone la elaboración e implementación de un Plan Integral de Comunicación para Cervecería Las Cuevas, con el objetivo de abordar las principales debilidades detectadas y transformar los desafíos identificados en oportunidades de crecimiento.

El objetivo general del plan es consolidar la imagen corporativa de la cervecería como una empresa responsable con el medioambiente, comprometida con la comunidad local y coherente en sus prácticas comunicacionales internas y externas.

Para alcanzar dicho propósito, se plantea el desarrollo de un plan estructurado que contempla tres campañas de comunicación específicas, alineadas con los objetivos, estrategias y públicos definidos. Las acciones estarán orientadas a los siguientes públicos de interés:

- Directivos y colaboradores internos, quienes constituyen los pilares de la organización y requieren unificar criterios y valores para actuar como voceros coherentes de la marca.
- Clientes actuales y potenciales, con especial foco en aquellos que valoren las prácticas sustentables, el consumo local y la producción artesanal.
- Comunidad local y regional, incluyendo medios, comercios y actores sociales del entorno que pueden amplificar la reputación positiva de la cervecería.

El plan se estructura en tres campañas complementarias, diseñadas para alcanzar de manera progresiva la meta establecida:

1. Campaña interna: orientada a fortalecer la comunicación interna, consolidar la identidad corporativa y generar sentido de pertenencia entre los colaboradores.
2. Campaña institucional: enfocada en la visibilización de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y en la comunicación de los valores ecológicos que distinguen a la empresa.
3. Campaña externa: destinada a proyectar una imagen coherente y profesional hacia los públicos externos, incrementando la notoriedad y el posicionamiento de la marca en la región.

La implementación de este plan permitirá que Cervecería Las Cuevas profesionalice su comunicación, construya una identidad institucional sólida y logre una mayor coherencia

entre su hacer, su decir y su ser organizacional, fortaleciendo así su competitividad dentro del mercado local.

Campaña de Comunicación Interna 2025: “Somos Las Cuevas. Somos comunidad”

Fermentando el sentido que nos une

En el marco del Plan Integral de Comunicación 2025, Cervecería Las Cuevas impulsa una campaña interna orientada a fortalecer la comunicación entre los miembros de la organización, consolidar su identidad corporativa y fomentar un sentido de pertenencia genuino entre los colaboradores y directivos.

“Somos Las Cuevas. Somos comunidad” se propone como una experiencia de co-creación cultural, donde cada integrante del equipo es protagonista del proceso de definir y vivenciar los valores que sustentan la marca. La propuesta se enmarca en una filosofía artesanal, colaborativa y sustentable, coherente con los principios que guían a la organización desde sus orígenes.

El eje conceptual se sostiene en la metáfora cervecera: así como una buena cerveza necesita tiempo, dedicación y mezcla equilibrada de ingredientes, la identidad corporativa se fermenta con compromiso, comunicación y propósito compartido.

Público Objetivo

- Directores: Esteban e Ignacio Bidondo.
- Los 15 colaboradores que integran Cervecería Las Cuevas.

Objetivo General

Fortalecer la comunicación interna y la identidad corporativa de Cervecería Las Cuevas, generando un sentido de pertenencia genuino entre el 100% de sus colaboradores y directivos, en el plazo de tres meses.

Objetivos Específicos

1. Lograr que el 100% del público de interés comprenda el valor de definir la Identidad Corporativa, en el plazo de un mes.
2. Definir en conjunto con el público de interés, la declaración de Misión, Visión y Valores de la empresa con la participación del 100% de los colaboradores.
3. Lograr que el 90% del equipo se identifique con al menos un valor institucional a través de las actividades participativas.
4. Desarrollar el sentido de pertenencia en el 100% del público objetivo, en el plazo de tres meses.
5. Fortalecer los lazos existentes entre la empresa y el 90% del público objetivo en el plazo de dos meses.
6. Lograr que el 100% del público de interés conozca los nuevos canales de comunicación específicos en el plazo de un mes.
7. Lograr que el 70% del público objetivo utilice los nuevos canales de comunicación en el plazo de dos meses.

Estrategia

La campaña se desarrollará bajo un enfoque colaborativo y experiencial, buscando que los colaboradores se sientan parte activa del proceso de definición y fortalecimiento de la identidad institucional.

A través de instancias presenciales, dinámicas grupales y canales tecnológicos, se procurará

construir un relato compartido que refuerce los valores de trabajo en equipo, compromiso y orgullo artesanal.

Mensaje Clave

“Somos Las Cuevas. Somos comunidad: fermentamos el espíritu que nos une.”

Este mensaje rescata la esencia cervecera y proyecta la importancia del factor humano como ingrediente principal en la consolidación de la identidad institucional.

Tácticas

Reunión con los Directivos

En la primer semana de la campaña se propondrá una reunión con Esteban e Ignacio Bidondo, en la misma se informará la importancia de establecer la misión, visión y valores institucionales, y la implicancia de que los colaboradores también participen para mejorar el sentido de pertenencia y la participación.

Encuentro inaugural: “El sabor de nuestra historia”

La campaña iniciará con un encuentro institucional que combine reflexión, integración y celebración en el complejo El refugio del Mar, Miramar.

Durante la jornada, los colaboradores participarán de una cata guiada de cervezas artesanales en la que cada variedad representará un valor de la organización (por ejemplo: colaboración, respeto, innovación y compromiso).

Se proyectará un breve video institucional con testimonios de los directores y colaboradores, repasando la historia y los hitos de la cervecería. Posteriormente, se llevará a cabo un espacio participativo donde los asistentes podrán aportar palabras y conceptos que asocien con la identidad de Las Cuevas.

La jornada culminará con un almuerzo grupal y una dinámica de integración simbólica, dejando asentadas las primeras ideas para la nueva misión y visión institucional.

Actividades de Team Building

Con el propósito de fortalecer los lazos interpersonales, mejorar la comunicación y fomentar la cooperación, se realizarán tres instancias de team building, orientadas a la recreación y el trabajo colaborativo:

a. “Ruta del Maestro Cervecerero”.

Actividad tipo temática donde los equipos deberán recorrer diferentes estaciones representando las etapas del proceso cervecero. En cada una, deberán superar desafíos vinculados con valores institucionales como la cooperación, la innovación y la creatividad.

b. “Escape al Lúpulo”.

Actividad inspirada en los juegos de escape, pero al aire libre. Los participantes deberán resolver acertijos relacionados con la historia y los valores de la empresa para “escapar” del circuito.

c. “La Cueva Lab Experience”.

Taller colaborativo en el cual los equipos crearán un mural artístico utilizando materiales reciclados provenientes de la cervecería (chapitas, etiquetas, corchos, madera, entre otros). El mural se exhibirá en la planta como símbolo visual de la identidad co-creada y del compromiso compartido.

Plataforma de Comunicación Interna: “Cueva Conecta”

Se implementará Slack Free como plataforma principal de comunicación interna, como complemento de los canales informales.

Slack permitirá segmentar la comunicación mediante canales temáticos:

- CulturaCueva
- InnovaciónVerde
- CumpleañosyCheers
- IdeasCerveceras

Los colaboradores podrán compartir noticias, ideas, sugerencias y reconocimientos en tiempo real, utilizando reacciones con emojis y mensajes breves.

El equipo de dirección moderará los canales y destacará mensualmente los aportes más valiosos con el sello #CuevaOrgullo, fomentando la participación constante y el feedback positivo.

Capacitaciones y Microlearning: “Cultura Cueva”

Las instancias de formación estarán orientadas a la actualización profesional y al desarrollo de competencias blandas. Se seleccionarán capacitaciones gratuitas ofrecidas por Google Actívate y Argentina.gob.ar (INAP), en modalidad virtual y autogestionada. Se proponen los cursos de: Trabajo en equipo (Google Actívate), Comunicación efectiva para líderes (Google Actívate), Sostenibilidad en las organizaciones (Argentina.gob.ar), Innovación y creatividad en el ámbito laboral (Argentina.gob.ar) y Gestión emocional y bienestar en el trabajo (Google Actívate)

Además, se desarrollarán microcápsulas audiovisuales internas de tres minutos denominadas “Cultura Cueva en 3 minutos”, que abordarán temas como:

- Fermentando confianza (liderazgo y cooperación).
- Sabor local (vínculo con la comunidad marplatense).
- Sustentabilidad cervecera (uso responsable de recursos).
- La receta del buen clima (motivación y bienestar laboral).

Como incentivo, se implementará un sistema de insignias digitales internas, otorgadas a quienes completen los cursos o se destaquen en la participación.

Evento de Cierre: “Cosecha Cueva: Nuestra Mezcla Perfecta”

El evento de clausura celebrará el cierre de la campaña y la presentación oficial de la nueva Identidad Corporativa 2025. Se realizará en Cervecería Las Cuevas, con la participación del Food Truck “Poné el agua” y una banda local invitada.

Durante la jornada se proyectará el video “Nuestra historia fermenta con vos”, que recopilará los momentos más significativos del proceso. Se entregarán las insignias digitales y reconocimientos simbólicos a los colaboradores más participativos.

La celebración incluirá degustaciones, brindis institucional y la actuación de una banda local, reforzando la identidad artesanal y comunitaria que caracteriza a Las Cuevas.

Como cierre simbólico, cada participante aportará un “ingrediente representativo” (por ejemplo, una piedra, flor, semilla o lúpulo seco) a una vasija común, simbolizando la mezcla perfecta que constituye la identidad compartida de la organización.

Calendarización

El plazo establecido para la realización de la campaña: Somos Las Cuevas, es de tres meses, comenzando en la primer semana del mes de Abril 2026 y finalizaría en la primer semana de Julio 2026, luego de la temporada alta de verano y antes de las vacaciones de invierno.

Presupuesto

Ver apéndice I.

Métodos de Evaluación

- Encuestas de clima laboral previas y posteriores a la campaña, con escala Likert, para medir el impacto en la motivación y sentido de pertenencia.
- Métricas de participación digital en Slack: cantidad de mensajes, reacciones e interacciones por canal.
- Asistencia y feedback cualitativo en actividades de team building y eventos presenciales, a través de encuestas de percepción abiertas en formulario de Slack. Se analizarán las respuestas buscando patrones de palabras y emociones.
- Análisis de certificaciones obtenidas en los cursos de capacitación y cantidad de insignias digitales otorgadas.

Campaña de Comunicación II: “¡Go Green! ¡Go Cuevas!”

La presente campaña se desarrolla en el marco del eje institucional de Cervecería Las Cuevas centrado en el fortalecimiento de su identidad como organización comprometida con el medioambiente y con su comunidad, alineada con sus políticas de responsabilidad social empresaria (RSE).

En este contexto, “¡Go Green! ¡Go Cuevas!” se propone como una iniciativa integral, participativa y educativa, orientada a visibilizar las prácticas sostenibles que la empresa implementa y a promover la adopción de hábitos responsables entre sus públicos de interés.

A través de esta campaña, se busca consolidar la posición de Las Cuevas como una cervecería artesanal con fuerte impronta ambiental y social, coherente con los valores que guían su gestión responsable.

El eje conceptual se fundamenta en la idea de acción comunitaria y cultura verde como pilares de la responsabilidad social empresarial. Bajo esta perspectiva, la sustentabilidad no se entiende únicamente como un compromiso ambiental, sino como una práctica que involucra regeneración, participación ciudadana y construcción colectiva. La campaña integra experiencias presenciales, intervenciones artísticas, talleres formativos y contenido digital estratégico con el objetivo de impulsar transformaciones conscientes y conectar el proceso artesanal de Las Cuevas con la innovación ecológica y el compromiso social.

Público Objetivo

El público objetivo está constituido por hombres y mujeres de entre 18 y 45 años, pertenecientes a sectores de clase media y residentes en Chapadmalal, Mar del Plata, Miramar y localidades aledañas. Se dirige especialmente a consumidores que valoran productos responsables, iniciativas ambientales y experiencias con propósito.

A su vez, la campaña busca involucrar a turistas eco-conscientes, jóvenes profesionales, artistas, emprendedores y organizaciones sociales que puedan convertirse en aliados estratégicos y multiplicadores del mensaje de RSE de Cervecería Las Cuevas.

Objetivo General

Incrementar en un 50 % el reconocimiento del compromiso ambiental y de responsabilidad social empresarial de Cervecería Las Cuevas entre los públicos locales en un período de tres meses.

Objetivos Específicos

- Lograr que el 30 % del público objetivo identifique a Cervecería Las Cuevas como una cervecería ecofriendly y comprometida con la RSE en un plazo de tres meses.
- Aumentar en un 30 % la participación comunitaria en actividades ambientales promovidas por la marca.

- Alcanzar a 200 personas mediante talleres y capacitaciones vinculadas al cuidado del ambiente y al consumo responsable.

Estrategia

La estrategia comunicacional combina un enfoque educativo, experiencial y emocional, integrando acciones digitales con actividades presenciales que promuevan la participación ciudadana. Se orienta a posicionar a Cervecería Las Cuevas como referente regional en sostenibilidad artesanal y responsabilidad social empresaria, resaltando la unión entre tradición cervecera, comunidad y compromiso ambiental.

El eje conceptual “¡Go Green! ¡Go Cuevas!” funciona como un llamado a la acción colectiva que refuerza la idea de que elegir prácticas responsables es elegir comunidad, valores compartidos y futuro sostenible.

Mensaje Clave

“¡Go Green! ¡Go Cuevas!”- “Volvete verde, volvete Cuevas”

Este mensaje busca generar una conexión directa entre el compromiso ambiental y social de la marca, su identidad artesanal y el rol activo de la comunidad en la construcción de un entorno más sostenible. Cervecería Las Cuevas no solo elabora cerveza: también impulsa cultura verde, conciencia ciudadana y responsabilidad social empresaria desde una perspectiva local y participativa.

Tácticas

Lanzamiento “Brindis ECO”

Evento inaugural de la campaña, a realizarse en la cervecería durante el día. Se ambientará el espacio con materiales reciclables y elementos naturales, incorporando música en vivo y la degustación de una *edición limitada de cerveza ecológica*, elaborada con ingredientes locales y procesos de bajo impacto ambiental.

Durante el encuentro se presentará el programa anual de compromiso ambiental de Las Cuevas y las próximas actividades abiertas a la comunidad.

Se busca generar un primer acercamiento emocional con el público a través de una experiencia sensorial que combine placer, música, sustentabilidad y comunidad.

Programa “Manos en la Tierra” (Talleres presenciales)

Será un ciclo de talleres ecológicos al aire libre, orientados a la práctica y la educación ambiental participativa, se realizará en Las Cuevas y en la playa Luna Roja de Chapadmalal.

Cada mes se desarrollará un encuentro temático, entre los que se destacan:

- Compostaje doméstico y economía circular.
- Introducción a la apicultura regenerativa.
- Huertas urbanas y soberanía alimentaria.
- Limpieza y recuperación de playas.

Los coordinadores serán Esteban e Ignacio Bidondo, junto a referentes ambientales de la zona. Los participantes recibirán un vaso reutilizable “Go Green Edition”, descuentos en la cervecería, un tarro de miel agroecológica y semillas de huertas.

El objetivo es impulsar la acción comunitaria, visibilizar las prácticas ecológicas de la empresa y generar hábitos sostenibles en el entorno local.

Microcursos Virtuales “Escuela Verde”

Los mismos se realizarán a través de Google Activate y Argentina.gob.ar, que son gratuitos, se recomendarán los de: Introducción a la Economía Circular, Comunicación y Marketing Sostenible, Gestión Integral de Residuos Urbanos, Energías Renovables y Cambio Climático y Estrategias de Consumo Responsable.

Cada mes se difundirán tres cursos sugeridos, con acompañamiento virtual del equipo de comunicación. Los participantes que completen las capacitaciones recibirán insignias digitales conmemorativas.

Se buscará incentivar la formación ciudadana en sostenibilidad y fortalecer el posicionamiento educativo de la marca.

Campaña Digital “EcoChallenge MDP”

La campaña consiste en una propuesta de participación activa en redes sociales, donde cada semana se presentará un desafío ecológico diferente a través de Instagram y TikTok , como “Una semana sin plástico”, “Reutilizá tu botella” o “Plantá una semilla”, invitando al público a sumarse a través de acciones concretas y fáciles de implementar. Los usuarios deberán compartir sus avances o resultados en sus perfiles, etiquetando a Cervecería Las Cuevas y utilizando el hashtag oficial #EcoCuevasChallenge, generando así una cadena de contenidos auténticos y colaborativos. La dinámica se apoya en la gamificación para motivar la continuidad: quienes participen podrán acceder a premios como growlers reutilizables, merchandising ecológico o cenas para dos personas en la cervecería. A través de esta campaña, se busca incrementar el engagement digital, promover hábitos responsables y fortalecer la identidad de Cervecería Las Cuevas como una marca comunitaria, ecofriendly y comprometida con su responsabilidad social empresaria.

Arte y Sustentabilidad

La propuesta consiste en una intervención artística colaborativa en las paredes exteriores de Cervecería Las Cuevas, utilizando pinturas ecológicas, materiales reciclados y aplicaciones de musgo natural para dar vida a un mural sustentable. La obra será diseñada y ejecutada por artistas locales y colectivos ambientales, integrando creatividad, identidad regional y responsabilidad social empresaria. Como parte de la experiencia, se invitará a vecinos y visitantes a sumarse ya sea participando en la instalación de algunos elementos o donando materiales reutilizables, fomentando así la construcción colectiva y la apropiación comunitaria del espacio. El objetivo es transformar la cervecería en un ícono visual de conciencia ambiental y arte vivo, reforzando el compromiso de la marca con la sostenibilidad

y el involucramiento ciudadano.

Comunicación en Redes Sociales

Contempla la producción y difusión estratégica de contenido digital en Instagram, Facebook y TikTok, con el fin de fortalecer la presencia de Cervecería Las Cuevas como una marca comprometida con la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad. Para asegurar una ejecución profesional y coherente, se incorporará la contratación de una agencia de comunicación, responsable de desarrollar las piezas creativas, gestionar las publicaciones y coordinar la narrativa visual de toda la campaña.

Contenidos.

La propuesta incluye la elaboración de reels educativos orientados a difundir buenas prácticas ambientales y microdocumentales de corta duración bajo el concepto “Detrás de la Cerveza Verde”, donde se mostrará el proceso sustentable de producción y las acciones ambientales internas. Además, se compartirán historias de impacto local destacando a colaboradores o vecinos que hayan incorporado hábitos ecológicos, junto con cobertura audiovisual de talleres, jornadas de limpieza y eventos comunitarios, reforzando así el vínculo entre la marca y su entorno.

Frecuencia de publicación.

La agencia gestionará una planificación dinámica con tres publicaciones semanales, un reel quincenal de storytelling ecológico y la difusión diaria de historias durante las actividades presenciales, garantizando un flujo constante y atractivo de contenido.

El propósito central es construir una comunidad digital activa que identifique a Cervecería Las Cuevas con valores de conciencia ambiental, educación y respeto por el entorno, consolidando su posicionamiento como referente local en prácticas sostenibles y comunicación responsable.

Calendarización

La campaña tendrá una duración de tres meses, desde la primera semana de agosto hasta la última semana de noviembre de 2026, previo al inicio de la temporada alta turística.

El cronograma detallado de actividades se presentará en el apéndice correspondiente.

Presupuesto

Ver apéndice I.

Métodos de Evaluación

Cuantitativos:

- Alcance e interacción en redes sociales (engagement y participación en #EcoCuevasChallenge).
- Cantidad de inscriptos en talleres presenciales y cursos online.
- Participación promedio por evento.

Cualitativos:

- Encuestas de satisfacción al finalizar cada actividad.
- Focus group con asistentes y colaboradores para evaluar percepciones sobre la campaña.
- Análisis de comentarios y menciones en redes, identificando emociones, palabras clave y tono de conversación.

Campaña de Comunicación III: “Nos Hacemos Notar”

La presente campaña se enmarca en las funciones profesionales de las Relaciones Públicas (H, I, K y M) señaladas en el marco teórico.

Surge como una propuesta estratégica orientada a incrementar la notoriedad institucional de Cervecería Las Cuevas y fortalecer su relación con la prensa y los medios locales.

La campaña busca que la marca se posicione como referente de la cultura cervecera artesanal de la costa atlántica bonaerense, potenciando su visibilidad en medios de Miramar y Mar del Plata y consolidando una identidad coherente, moderna y profesional ante periodistas, clientes y comunidad.

Se integran acciones de media training, gestión de prensa, comunicación digital y eventos experienciales, reforzando la coherencia del mensaje en todos los canales.

Público Objetivo

- Primario: periodistas y medios locales (gráficos, digitales, radiales y televisivos).
- Secundario: clientes actuales, potenciales y comunidad de Chapadmalal, Miramar y Mar del Plata.

Objetivo General

Aumentar en un 50 % la notoriedad pública y mediática de Cervecería Las Cuevas en un plazo de cuatro meses, consolidando su identidad institucional en los principales medios de comunicación de la región.

Objetivos Específicos

- Lograr que al menos el 30 % del público objetivo identifique los valores y filosofía de Las Cuevas.
- Generar notoriedad y una mayor cobertura mediática, 50 % más de notas y menciones, en el plazo de cuatro meses
- Establecer relaciones estables con al menos 10 periodistas o medios de Miramar y Mar del Plata.
- Alcanzar un 20 % de asistencia del público objetivo al evento de cierre de campaña.

- Promover la difusión de actividades y acciones de Cervecería Las Cuevas en el 30% del público objetivo, en el plazo de tres meses.

Estrategia

La estrategia de comunicación se centrará en potenciar la visibilidad institucional a través de los medios tradicionales y digitales, profesionalizando la gestión de prensa, optimizando el contenido en redes sociales y fortaleciendo el vínculo entre la marca, la comunidad y los periodistas.

Se abordará combinando acciones de relaciones con medios, vocería institucional y presencia experiencial, integrando comunicación externa e interna.

El enfoque será humano, auténtico y profesional, donde la voz de Las Cuevas se exprese con identidad, coherencia y cercanía.

Mensaje Clave

“La voz de la Cueva: donde la autenticidad se hace notar.”

El mensaje busca transmitir el espíritu genuino de la cervecería: la pasión artesanal, la transparencia y el orgullo local. Representa el compromiso de la marca con comunicar quiénes son, de manera auténtica, profesional y cercana.

Tácticas

Agencia de comunicación

La campaña contará con la intervención de la agencia de comunicación contratada previamente, que asumirá la gestión integral de las redes sociales para garantizar coherencia visual, discursiva e institucional. La agencia planificará un calendario mensual de contenidos enfocado en la identidad de Cervecería Las Cuevas y en su posicionamiento ecológico y

comunitario, produciendo publicaciones que destaquen los valores de la marca, su proceso artesanal, la historia de la cervecería y el vínculo con la comunidad local. Se desarrollarán reels sobre prácticas sostenibles, producción cervecera y eventos regionales; además, la agencia realizará coberturas en vivo durante actividades con prensa y encuentros institucionales. Esta táctica permitirá unificar la comunicación digital, fortalecer la presencia de la marca y proyectar una imagen profesional y consistente en redes sociales.

Publicidad Institucional en Redes Sociales

Se diseñarán y difundirán piezas audiovisuales y gráficas institucionales —incluyendo flyers, videos cortos y anuncios— destinadas a reforzar la identidad de Las Cuevas y promover la participación en el evento principal de la campaña. Las publicaciones serán promocionadas dos veces por semana durante tres meses en Instagram, Facebook y LinkedIn, con segmentación por ubicación en Mar del Plata, Miramar y Chapadmalal. El contenido publicitario derivará a los usuarios a un formulario de inscripción de Google Forms una vez registrada la participación, los asistentes recibirán un correo electrónico con un código QR personalizado para el ingreso al evento y serán incorporados a la base de datos para futuras acciones de email marketing. Con esta táctica se busca potenciar la notoriedad de la marca, incrementar el alcance de los mensajes institucionales y fomentar la asistencia al encuentro de prensa y comunidad.

Gestión y relaciones con la prensa

Se desarrollarán gacetillas digitales, notas informativas y dossiers institucionales que serán enviados a medios gráficos, digitales, radiales y televisivos de la región, priorizando los principales canales de comunicación como Canal 8, Canal 10, Diario La Capital, Revista Central, Radio Vorterix, Radio Brisas, Mar del Plata Web y Bacap Noticias. La estrategia

incluirá convocatorias personalizadas a periodistas para asistir al evento, distribución de materiales audiovisuales y press kits digitales con storytelling institucional, así como un seguimiento posterior mediante agradecimientos formales y el envío de fotografías, testimonios y datos relevantes. Esta táctica consolidará relaciones estables con periodistas clave, mejorará la visibilidad institucional y fomentará una cobertura mediática positiva y sostenida.

Entrenamiento de Voceros

Se llevará a cabo un proceso de capacitación dirigido a Esteban e Ignacio Bidondo para fortalecer su rol como voceros institucionales. La formación consistirá en tres encuentros de dos horas cada uno, en modalidad presencial o virtual, coordinados por un profesional especializado en comunicación institucional. El entrenamiento incluirá prácticas de oratoria, técnicas de improvisación, ejercicios de comunicación no verbal, simulación de entrevistas con periodistas y análisis de casos reales. Este proceso permitirá que los directores expresen la identidad de la marca con claridad, seguridad y coherencia, consolidando un estilo de vocería profesional, cercano y alineado con los valores de Cervecería Las Cuevas.

Encuentro con Prensa y Comunidad

Se organizará un evento institucional orientado a periodistas, clientes y la comunidad local, concebido como una experiencia sensorial y cultural que permita dar a conocer nuevos productos, reforzar la filosofía de la cervecería y generar mayor cercanía con los públicos. El encuentro se realizará en Cervecería Las Cuevas, durante noviembre de 2026. La programación incluirá degustaciones de cervezas añejas y tapeo vegano, presentaciones musicales a cargo de bandas locales amigas de la casa, a la gorra, un espacio artístico denominado “Cosecha Cueva” dedicado a la historia y estética de la marca, un Photo

opportunity institucional y sorteos con souvenirs ecológicos. La prensa contará con beneficios exclusivos, como tapeo y barra libre sin cargo, obsequio de un botellón, miel, y material institucional impreso. Esta acción permitirá fortalecer el vínculo emocional y profesional con periodistas y comunidad, y consolidará una imagen innovadora, comprometida y cercana.

Calendarización

El plazo establecido para la realización de la campaña: Nos hacemos notar, es de cinco meses, comenzando en la segunda semana del mes de Julio 2026 y finalizaría en la segunda semana de Diciembre 2026, inaugurando la temporada de verano 2027.

Presupuesto

Ver en apéndice I

Métodos de Evaluación

Cuantitativos

- Cantidad de notas publicadas o menciones en medios.
- Alcance e impresiones de las campañas digitales.
- Incremento de seguidores e interacciones en redes sociales.
- Asistencia registrada en el evento.

Cualitativos

- Feedback de periodistas a través de encuestas post-evento.
- Análisis de cobertura mediática (tono, temática, valoración de la marca).
- Entrevistas internas con voceros y equipo de comunicación sobre el desempeño y percepción de la prensa.
- Evaluación de reputación digital mediante comentarios y menciones en redes.

Conclusión

El presente trabajo permitió demostrar que la investigación constituye un pilar fundamental para comprender, intervenir y transformar la realidad comunicacional de cualquier organización. En el caso de Cervecería Las Cuevas, el proceso requirió un acercamiento integral que incluyó entrevistas con sus directores, el análisis de su cultura organizacional y la evaluación precisa del contexto en el que opera. Este diagnóstico profundo resultó indispensable para diseñar un plan de comunicación estratégico, pertinente y ajustado a las características propias de la organización.

A partir del análisis realizado, se reconoce que muchas organizaciones desarrollan acciones valiosas —particularmente en materia ambiental, comunitaria y de responsabilidad social empresarial— que permanecen invisibilizadas debido a una comunicación insuficiente o desarticulada. Dichas acciones, si bien representan fortalezas genuinas, pierden potencial de impacto cuando no son transmitidas de manera clara, planificada y sostenida. Por ello, la comunicación institucional adquiere un rol determinante: no solo contribuye al correcto funcionamiento interno, sino que también favorece la construcción de vínculos sólidos, transparentes y recíprocamente beneficiosos con los públicos estratégicos.

Asimismo, el acompañamiento a una empresa comprometida con el medio ambiente, con prácticas sustentables y con un interés real por proyectar una identidad basada en valores ecológicos y comunitarios constituye un desafío profesional significativo. La posibilidad de visibilizar sus iniciativas y fortalecer su posicionamiento mediante estrategias de comunicación responsables refuerza la idea de que la comunicación no es un mero recurso operativo, sino una herramienta estratégica que incide directamente en la reputación, la coherencia institucional y la legitimidad social de toda organización.

En síntesis, este trabajo reafirma que un plan de comunicación bien fundamentado no solo permite ordenar y potenciar los mensajes de una institución, sino que también contribuye a la creación de una narrativa organizacional auténtica, sostenible y alineada con las expectativas de sus públicos y de su entorno. Esta experiencia constituye, por lo tanto, una oportunidad valiosa para evidenciar el impacto transformador que la comunicación profesional puede generar en organizaciones con propósito.

Referencias

0221.com.ar. (2024). Caída del consumo de cerveza artesanal en Argentina.

Recuperado de: <https://www.0221.com.ar>

Agencia Tierra Viva. (2023). Proyectos agroecológicos en la zona de Chapadmalal.

Recuperado de: <https://www.agenciatierraviva.com>

Ámbito. (2025). Caída del consumo y cierre de locales gastronómicos en el sector gastronómico.

Recuperado de: <https://www.ambito.com>

Argentina.gob.ar. (1997). Ley N.º 24.788: Prohibición del expendio de bebidas alcohólicas a menores de 18 años.

Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar>

Argentina.gob.ar. (2019). Decreto municipal N.º 1980: Tolerancia cero de alcohol al conducir.

Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar>

Argentina.gob.ar. (s.f.). Ley N.º 18.284: Código Alimentario Argentino.

Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar>

Argentina.gob.ar. (2024). Encuentro Nacional de Sistemas Participativos de Garantías.

Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar>

Argentina.gob.ar. (2024). Jornadas “Chapadmalal, el mar y su naturaleza”.

Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar>

Boletín Oficial. (2024). Decreto N.º 731/2024: Regulación de propina digital.

Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar>

Boletín Oficial. (2025). Decreto N.º 35/2025: Modificaciones al Código Alimentario Argentino.

Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar>

Brandolini, M., & González Frigoli. (2009). Comunicación interna. Buenos Aires: La Crujía.

Bruchoufunes.com. (2025). Ferias, exposiciones y mesas de diálogo para pymes gastronómicas.

Recuperado de: <https://www.bruchoufunes.com>

Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos. (2024). Tecnologías sustentables en desarrollos locales.

Recuperado de: <https://www.cedu.org.ar>

Caminofinancial.com. (2025). Software de gestión gastronómica y automatización operativa.

Recuperado de: <https://www.caminofinancial.com>

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Editorial Ariel.

Capriotti, P. (2009). Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.

Chapadmalal.org.ar. (2024). Guía de locales gastronómicos de Chapadmalal.

Recuperado de: <https://www.chapadmalal.org.ar>

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ta edición). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos (5ta edición). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Cisneros, L. (2011). Control en la empresa familiar. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.

Cocinayvino.com. (2024). Preferencias de consumidores y tendencias en cerveza artesanal.

Recuperado de: <https://www.cocinayvino.com>

CONICET Mar del Plata. (2023). Investigación marina y costera en Chapadmalal.

Recuperado de: <https://www.conicet.gov.ar>

El Perfil. (2025). Sequías, inundaciones y aumento de precios de alimentos y bebidas.

Recuperado de: <https://www.perfil.com>

Etkin, J., & Schvarstein, L. (1989). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio.

Buenos Aires: Paidós.

Etzioni, A. (1965). Organizaciones modernas. Ciudad de México, México: Uteha.

Grunig, J., & Hunt, T. (2000). Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000.

Infobae. (2025). Acuerdo salarial UTHGRA del 7% para el sector gastronómico.

Recuperado de: <https://www.infobae.com>

Infobae. (2025). Inflación interanual del 33,6% según INDEC.

Recuperado de: <https://www.infobae.com>

Infobae. (2025). Retracción del consumo y cierre de locales gastronómicos 2024–2025.

Recuperado de: <https://www.infobae.com>

Infobrisas.com.ar. (2024). Estabilidad de ventas en cerveza artesanal frente a la crisis.

Recuperado de: <https://www.infobrisas.com.ar>

Installbeer.com. (2025). Innovaciones tecnológicas en la industria cervecera.

Recuperado de: <https://www.installbeer.com>

La Nación. (2019). Prohibición de plásticos de un solo uso en General Pueyrredón (Decreto 853/19).

Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar>

La Nación. (2024). Asunción presidencial y reformas económicas del gobierno de Javier Milei.

Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar>

Lattuada, M. (2009). Responsabilidad social empresaria: Conceptos y experiencias. Ediciones CICCUS.

Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. (s.f.). Cursos.

Recuperado de: <https://campus.yvera.gob.ar/course/index.php>

Noticias Agropecuarias. (2025). Empleo y crecimiento de la actividad cervecera en Argentina.

Recuperado de: <https://www.noticiasagropecuarias.com>

Perfil. (2025). Impacto climático en precios de alimentos y bebidas.

Recuperado de: <https://www.perfil.com>

Ponce Talancón, H. (2007). Planeación estratégica: Un enfoque práctico. Trillas.

Quedigital.com.ar. (2025). Aumento de tarifas de electricidad y gas en Mar del Plata.

Recuperado de: <https://www.quedigital.com.ar>

Reuters. (2025). Efectos de la liberalización comercial en el sector cervecero argentino.

Recuperado de: <https://www.reuters.com>

Río Negro. (2025). Cadena de valor cervecera: producción nacional y economías regionales.

Recuperado de: <https://www.rionegro.com.ar>

Scheinsohn, D. (1998). Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa. Buenos Aires: Fundación OSDE.

Schlemenson, A. (1988). Análisis organizacional y empresa unipersonal. Buenos Aires: Paidós.

Schvarstein, L. (2004). Diseño de organizaciones. Buenos Aires: Paidós.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). Administración estratégica: conceptos y casos. McGraw-Hill.

Villafañe, J. (1998). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2008). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

Visiongourmet.com.ar. (2025). Hornos inteligentes y tecnología gastronómica moderna.

Recuperado de: <https://www.visiongourmet.com.ar>

Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2006). Relaciones públicas: estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación.

Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2012). Relaciones públicas: estrategias y tácticas (10ª edición). Madrid, España: Pearson Education.

Apéndices

Apéndice A: Presupuestos

	Desglose de Precios	Cantidad	Costo por Unidad (Proyectado)	Subtotal (proyectado)
Campaña I "Somos las Cuevas"				
	Alquiler de espacio	1	\$ 350,000.00	\$ 350,00.00
Actividad recreativa de Team Building	Cervezas para degustar	20	\$ 2,000,00	\$ 40,000,00
	Catering Poné el agua	18	\$20,000.00	\$ 360,00.00
Evento de cierre	Banda	1	\$ 50,000,00	\$ 50,000.00
Total:			\$ 422,000.00	\$800.000,00
Campaña II "¡Go Green! ¡Go Cuevas!"				
Agencia de comunicación	Agencia de comunicación	1	\$1.000,000.00	\$1.000,000.00
Producción de piezas y logística	Producción	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
Eco brindis	Cervezas	50	\$2,000.00	\$200,000.00
Posicionamiento en buscadores	Posicionamiento en Metabusiness	1	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
	Vouchers de descuentos	50	\$ 200.00	\$ 10.000.00
	Bolsones de tierra negra	2	\$ 102,000.00	\$ 204,000.00
	Macetas para reciclar de plástico	50	\$ 2,500.00	\$ 125,000.00
Talleres presenciales	Pinturas	5	\$ 40,000.00	\$ 200,000.00
	Lijas	50	\$ 300.00	\$ 15,000.00
	Maderas para reciclar	50	\$ 80.00	\$ 4,000.00
	Guantes descartables de plástico	100	\$ 200.00	\$ 20,000.00

Total:			\$ 1.397,280.00	\$2,000.028.00
--------	--	--	-----------------	----------------

**Campaña III.
“Nos hacemos
notar”**

Publicidad en Redes Sociales	Publicidad en Metabusiness	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
Prensa y Gacetillas	Honorarios de asesor en comunicación (Ya contemplado)	1	\$ 0.00	\$ 0.00
	Honorarios de asesor en comunicación	1	\$ 400,00.00	\$ 400,00.00
Capacitación para los Directores	Impresiones	20	\$ 100.00	\$ 2000.00
Evento	Tapeo vegano	300	\$ 3,500.00	\$1,000,050.00
	Cervezas añejas	700	\$ 1000.00	\$ 700,000.00
	Botellón para periodistas	20	\$ 4.000.00	\$ 80,000.00
Total:			\$ 508.600,00	\$1,882.450.00

Total Campañas de comunicación				\$ 4.682.478
-----------------------------------	--	--	--	--------------

