

## Treball de fi de grau

Títol

**Estratègies competitives per petites empreses: Investigació del mercat cerveser català**

Autor/a

**Pau Virós Soler**

Tutor/a

**Elaine Aparecida Lopes Da Silva**

Departament	Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual
Grau	Publicitat i Relacions Públiques <input type="text"/>
Tipus de TFG	Recerca
Data	01/06/2015

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:** Estratègies competitives per petites empreses: Investigació del mercat cerveser català

**Castellà:** Estrategias competitivas para pequeñas empresas: Investigación del mercado cervecero catalán

**Anglès:** Competitive strategy for small business: Catalan beer market research

**Autor/a:** Pau Virós Soler

**Tutor/a:** Elaine Aparecida Lopes Da Silva

**Curs:** 2015/15

**Grau:** Publicitat i Relacions Públiques

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:** estratègia, estratègia competitiva, cervesa, cervesa artesana, investigació de mercat

**Castellà:** estrategia, estrategia competitiva, cerveza, cerveza artesana, investigación de mercado

**Anglès:** strategy, competitive strategy, beer, craft beer, market research

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

**Català:** Aquest treball pretén investigar com desenvolupar estratègies competitives per petites empreses. Estudia les diferents possibilitats, els passos que s'han de seguir i, finalment i a mode d'exemple, formula una estratègia competitiva per una petita empresa catalana de cervesa artesana. Per desenvolupar-la caldrà portar a terme la corresponent investigació de mercat del sector cerveser a Catalunya.

**Castellà:** Este trabajo pretende investigar como desarrollar estrategias competitivas para pequeñas empresas. Estudia las distintas posibilidades, los pasos a seguir y, finalmente y a modo de ejemplo, formula una estrategia competitiva para una pequeña empresa catalana de cerveza artesana. Para desarrollarla se deberá llevar a cabo el correspondiente estudio de mercado del sector cervecero en Catalunya.

**Anglès:** This project aims to investigate how to develop a competitive strategy for small business. It studies the different possibilities, the steps to take and, finally and as an example, it develops a competitive strategy for a small catalan craft beer company. To develop this strategy it requires a market research of the sector of beer in Catalonia.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
2.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	5
3.	MARCO TEÓRICO.....	6
3.1.	Las empresas en los mercados competitivos.....	6
3.2.	Hipercompetencia .....	7
3.3.	Estrategia.....	7
3.4.	Las 5 fuerzas de Porter .....	11
3.5.	Posiciones Estratégicas .....	17
3.6.	Posicionamiento .....	18
3.7.	Estrategias genéricas.....	19
3.8.	Estrategias defensivas y ofensivas .....	22
3.9.	Estrategias según el ciclo de vida del sector .....	25
3.10.	Investigación del mercado cervecero catalán.....	27
3.10.1.	Estrella Damm .....	29
3.10.2.	Moritz .....	30
3.10.3.	San Miguel.....	31
3.10.4.	Cerveza Artesana.....	32
3.10.	Investigación del mercado cervecero artesano estadounidense e italiano.....	34
3.10.1.	Samuel Adams .....	34
3.10.2.	32 Via dei birrai .....	36
3.12.	Descripción de la empresa Companyia Cervesera del Montseny.....	37
3.13.	Análisis de la empresa en función de su contexto.....	39
3.13.1.	Públicos potenciales.....	39
3.13.2.	Tipología y segmentación del target .....	39
3.13.3.	Legislación .....	40
3.13.4.	Estudio de la oferta .....	40
3.13.5.	Distribución y venta .....	43
3.13.6.	Competencia .....	44
3.13.7.	Posicionamiento.....	44
4.	METODOLOGÍA.....	45
5.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	46
5.1	Resultados del estudio de mercado .....	45

6.	CONCLUSIONES .....	54
6.1.	Caso práctico Companyia Cervesera del Montseny .....	54
6.1.2	Las cinco fuerzas de Porter .....	55
6.2.	Recomendaciones a la Companyia Cervesera del Montseny .....	59
6.2.1.	La posición estratégica .....	59
6.2.2.	Posicionamiento .....	61
6.3.3.	Estrategia Competitiva .....	63
6.3.4.	Estrategia Competitiva definitiva .....	66
7.	BIBLIOGRAFÍA .....	69
8.	ANEXOS .....	76
8.1	Dinámica de grupo 1 .....	76
8.2.	Dinámica de grupo 2 .....	84

## 1. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un mundo altamente competitivo, donde muchas marcas compiten constantemente por un número limitado de consumidores. En este sentido, la presión competitiva se ha intensificado increíblemente en los últimos años, gracias a las nuevas tecnologías y a la globalización, que ha permitido saltarse las fronteras, así como a una consiguiente explosión de opciones, un espectacular aumento de ofertas en todos los mercados. Como escribe Jack Trout<sup>1</sup>, nos encontramos en “un mercado global en el que todo el mundo compite contra todo el mundo en todo el mundo (las 24 horas del día y los 365 días del año...)”. Son varios los datos que muestran esta situación: “Se estima que en países europeos los productos disponibles para consumidores finales superan el millón. En un hipermercado importante se puede escoger entre unos cuarenta mil productos disponibles. Ahora bien, una familia media satisface todas sus necesidades con unos ciento cincuenta productos. Esto significa que hay 49.850 ignorados. Hay que trabajar para ser uno de los ciento cincuenta...”<sup>2</sup>.

Por si fuera poco, aquellos sectores más atractivos están dominados por grandes organizaciones con infinidad de recursos que se reparten el pastel de los consumidores, dejando poco margen a empresas jóvenes que empiezan su proyecto. Ante esta situación y empeorada por el actual momento de crisis económica, muchas pequeñas empresas se han visto obligadas a cerrar al no poder diferenciarse de la múltiple competencia, o no poder crear el valor suficiente para atraer a consumidores y obtener así la suficiente cuota de mercado para sobrevivir en esta *guerra*.

Para poder sobrevivir como empresa en este complicado escenario, es vital diseñar una estrategia, teniendo en cuenta tanto competidores como consumidores, bien formulada y enfocada, que permita competir en el mercado y lleve a la organización a una posición favorable dentro del sector para su futura supervivencia.

El objetivo del presente estudio es investigar y formular estrategias competitivas que permitan a pequeñas o nuevas organizaciones a conseguir una participación rentable en su sector. Cada empresa será diferente, tendrá una situación determinada, dependerá de la competencia, las características y la vulnerabilidad de las grandes marcas del sector, de cada mercado y de sus consumidores. Es por esto que centraremos el estudio en un sector concreto para poder aplicar los conocimientos teóricos a un caso práctico, el sector cervecero catalán. Se trata de un mercado dominado por un líder indiscutible, Estrella Damm, que goza cerca del 85% de cuota<sup>3</sup>, en segunda posición Moritz con un 5% y en claro crecimiento<sup>4</sup>, y el resto se lo reparten el grupo Mahou-San Miguel, cervezas de importación y, una pequeña parte cerca del 1% pero en constante crecimiento desde hace 5 años, lo ocupa la cervecería artesanal. Es en este pequeño 1% en el que centraremos el trabajo. Todas las cervecerías artesanas son pequeñas empresas creadas a partir del 2007 por cerveceros que echaban de menos una cerveza de calidad en detrimento de la cerveza industrial. Son pequeñas empresas centradas en la

---

<sup>1</sup> Jack Trout, *La Estrategia según Trout* (2004)

<sup>2</sup> Jack Trout, *Reposicionamiento* (2011)

<sup>3</sup> <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/estrella-damm-cp-proximity-presentan-la-gran-subasta-revivalproject-es/> (2006)

<sup>4</sup> <http://www.expansion.com/2011/05/09/catalunya/1304923789.html>

creación de cerveza de calidad, pero necesitadas de una estrategia para poder competir en el mercado y alcanzar cuotas más rentables. Se trata de un sector de reciente nacimiento y que está en crecimiento año tras año, por lo que sus empresas necesitarán una estrategia para aprovechar y contribuir a este crecimiento, y ser competitivas una vez el mercado se estanque.

Dentro del sector de la cerveza artesana catalana, una de las compañías de referencia y de mayor crecimiento es la Companyia Cervesera del Montseny, líder en producción de cerveza artesana en Catalunya. Para ello formularemos la estrategia aplicando todos los conceptos teóricos recogidos, con el objetivo de aumentar el crecimiento y ser competitiva en el mercado.

## **MOTIVOS Y JUSTIFICACIÓN**

**Motivos:** El sector cervecero está sufriendo un pequeño cambio en los últimos años con la aparición de la cerveza artesana. Se trata de un sector atractivo con productos de alta calidad, que desde este punto de vista superan la cerveza industrial, pero todavía desconocido por el público general. En países extranjeros como Italia o Estados Unidos la cerveza artesana ya empieza a gozar de cuotas importantes en el mercado, y no se prevé que se detenga su crecimiento. Las cervecerías artesanas de nuestro país siguen el ejemplo de estas empresas extranjeras, lo que provoca que este sector tenga un potencial de crecimiento interesante y sea atractivo económicamente.

**Justificación:** Las pequeñas empresas que forman este sector están compuestas por expertos cerveceros centrados únicamente en la correcta elaboración de sus productos, innovadores, creativos y de alta calidad. Sin embargo, necesitan añadir a sus proyectos una visión de marketing y la formulación de una estrategia competitiva para crecer en el mercado, tanto desde el punto de vista de la cerveza artesana para aumentar su conocimiento, como de las empresas individualmente para crecer en cuota de mercado.

## 2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

### **Objetivo general:**

Diseñar una estrategia competitiva para una pequeña empresa cervecera para poder aumentar su cuota de mercado consiguiendo así márgenes rentables para seguir desarrollando su actividad.

### **Objetivo específico 1:**

Conocer el mercado cervecero catalán, sus empresas y sus consumidores.

### **Objetivo específico 2:**

Identificar las estrategias – ofensivas y defensivas- que utilizan las otras marcas del sector cervecero catalán.

### **Objetivo específico 3:**

Identificar las estrategias competitivas que utilizó la marca Mortiz a partir del 2004 y que le permiten actualmente tener una buena cuota de mercado en el sector cervecero catalán.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Las empresas en los mercados competitivos

La teoría económica expone la existencia de diferentes tipos de mercados dependiendo de la competencia que se da en cada uno de ellos. De esta forma se pueden dividir todos los mercados en dos grandes tipologías: mercados de competencia perfecta y mercados de competencia imperfecta<sup>5</sup>.

- **Mercados de competencia perfecta:** se tratan de mercados en los que existe una competencia entre empresas, con lo que los precios de venta de los productos o servicios estarán definidos por el mercado. Una organización no puede aumentar exageradamente el precio de sus productos o servicios porque, en este caso, los consumidores comprarán en las otras empresas del mercado. Del mismo modo, tampoco es interesante para la empresa vender mucho más barato que sus competidores, ya que los consumidores habrían demostrado que están dispuestos a pagar un precio más elevado, con lo que la empresa estaría dejando de ganar dinero. En estos mercados, las organizaciones tratan de diferenciarse para ofrecer el producto o servicio adecuado para el cliente y poder venderlo a un precio rentable.
- **Mercados de competencia imperfecta:** son mercados que, a diferencia de los anteriores, no se rigen por la ley de la oferta y la demanda y no es el mercado quien fija el precio, sino que, al tener una competencia limitada o inexistente, unas pocas empresas dominan todo el mercado y pueden definir ellas mismas el precio al que venden sus productos o servicios. En estos mercados normalmente existen unas fuertes barreras de entrada que dificultan el ingreso de nuevas empresas. Estas barreras pueden ser legales (como patentes o licencias), o económicas (debido a una gran inversión para entrar en el mercado). Podemos distinguir tres tipos de mercados de competencia imperfecta:
  - o Monopolio: una sola empresa absorbe toda (o prácticamente toda) la demanda del mercado, pudiendo de esta forma determinar el precio al que se quiere vender el producto.
  - o Oligopolio: un pequeño grupo de empresas ofrecen la mayor parte de la producción del mercado. Es el propio grupo de empresas las que se encargan de que no entren nuevos competidores en el sector a través de diferentes actuaciones como una guerra de precios o un cártel entre ellas.
  - o Competencia monopolística: diferentes empresas compiten en el mismo sector y ninguna tiene un control total del mercado, aunque si tienen parte de control. No son productos idénticos, sino que están diferenciados y los consumidores están dispuestos a pagar distintos precios por ellos. Es el más parecido a un mercado de competencia perfecta, aunque en este caso existe más control del mercado.

---

<sup>5</sup> Teoría de la asignatura Economía Aplicada a la Empresa, prof. Oriol Roca (2011/12)

El presente trabajo se centrará en estrategias competitivas que puedan desarrollar compañías que se encuentren bien en un mercado de competencia perfecta como en una situación de competencia monopolística, debido a que, como se verá posteriormente, una parte fundamental para la formulación de la estrategia será la competencia.

## 1.2. Hipercompetencia

Se trata de un concepto de moda en el mundo empresarial que lleva años existiendo y que revolucionó, con su entrada, los negocios de todo el mundo. La hipercompetencia es el capitalismo en su máximo nivel, donde existen infinidad de productos con posibilidad de ser adquiridos por los consumidores. Se trata de un concepto estrechamente ligado al de la globalización, ya que se han difuminado las fronteras y la posibilidad de comprar productos del otro lado del mundo es hoy en día una realidad, lo que aumenta aún más la competencia. La frase que escribe Jack Trout define perfectamente la esencia de la hipercompetencia: “todo el mundo va detrás de los clientes de todo el mundo en todo el mundo, las 24 horas los 365 días del año”<sup>6</sup>.

Evidentemente esta situación puede ser una gran ventaja y suponer una importante comodidad para los consumidores, ya que tienen una gran cantidad de productos o servicios a su alcance para elegir aquél que mejor se adapte a sus necesidades. Sin embargo, supone un importante reto para las empresas. Jack Trout escribe que “se estima que en países europeos los productos disponibles para consumidores finales superan el millón. En un hipermercado importante se puede escoger entre unos cuarenta mil productos disponibles. Ahora bien, una familia media satisface todas sus necesidades con unos ciento cincuenta productos. Esto significa que hay 49.850 ignorados. Hay que trabajar para ser uno de los ciento cincuenta”<sup>7</sup>.

Está claro que en esta situación, si se hace lo mismo que el resto de empresas, alguien va a hacer lo mismo que nosotros de mejor calidad y a menor precio. Por lo tanto, las empresas tendrán que distinguirse, hacer actividades diferentes a los otros rivales, tener otra visión, para poder sobrevivir en el mercado, y la estrategia ayudará a conseguirlo.

## 1.3. Estrategia

Son muchos los autores que han dado su definición del concepto de estrategia. El gurú del marketing Philip Kotler, por ejemplo, define estrategia como “un conjunto de principios consistentes, apropiados y factibles, a través de los cuales una compañía espera lograr sus objetivos a largo plazo, tanto de clientes como de utilidades, en un medio ambiente competitivo particular”<sup>8</sup>. De esta definición debemos extraer como principios básicos que una estrategia debe ser factible para la organización y que los objetivos que persigue son a largo plazo.

Por su parte, Jack Trout, uno de los padres del concepto de “posicionamiento”, para definir estrategia hace un símil con el ámbito militar, “la ciencia de planificar y dirigir operaciones

---

<sup>6</sup> Jack Trout, *Reposicionamiento: la estrategia competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis* (2011)

<sup>7</sup> Jack Trout, *Diferenciarse o morir* (2003)

<sup>8</sup> Philip Kotler, *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, y control*. (1985)

militares a gran escala; llevar las fuerzas disponibles hasta la posición más ventajosa, el punto de mayor ventaja antes del posible enfrentamiento con el enemigo. Conviene notar que se trata de un lenguaje militar, con el enemigo en mente.” Finalmente concluye con una frase que muestra la importancia de la estrategia en el entorno competitivo “en un entorno hostil es necesaria la estrategia para sobrevivir”<sup>9</sup>. Aquí observamos como Jack Trout ya introduce indirectamente el término de competencia en su definición, clave para la formulación de una estrategia competitiva. Queda claro que para formular una buena estrategia es básico conocer el terreno en el que nos movemos así como a nuestros competidores.

Finalmente, Michael E. Porter, define la estrategia como “la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.”<sup>10</sup>.

Así, cogiendo la parte más importante de cada definición, podríamos decir que la estrategia es: *una planificación que permite llevar una empresa a una posición más favorable en el futuro dentro del sector donde compete.*

Pero, ¿por qué es necesaria una estrategia? Bien, las empresas pueden conseguir aumentar su rentabilidad mediante dos formas distintas (y probablemente sea necesaria una convergencia entre las dos para conseguirlo): a través de una mejora en la eficacia operativa, es decir, mejorando los procesos y reduciendo el coste de producción; o bien a través de la formulación de una estrategia. En la actualidad, debido al complejo escenario de hipercompetencia que se ha explicado anteriormente, prácticamente todos los sectores tienen un acceso relativamente a la tecnología, con lo que es muy complicado conseguir una ventaja sostenible a largo plazo a partir de mejorar la operatividad de la empresa, ya que si las mejoras son significativas los rivales lo imitarán rápidamente. Queda muy claro con el ejemplo de lo que les sucedió a la mayoría de empresas japonesas, las cuales en los años ochenta tenían una gran eficacia operativa que les proporcionaba una ventaja frente a los rivales occidentales. Sin embargo, cuando la competencia consiguió igualarlas en eficacia operativa, quedaron en posición de desventaja frente a los rivales que habían construido una posición estratégica en el mercado. Aquellas empresas japonesas que trabajaron la estrategia, como el caso de Sony, son las que han podido sobrevivir y seguir compitiendo internacionalmente en su sector.

Por lo tanto, ante la imposibilidad de conseguir mantener una ventaja sostenible a través de la eficacia operativa, será necesario formular una buena estrategia para conseguir ventajas frente a los competidores que permitan la rentabilidad de la empresa.

La estrategia competitiva ayuda a crear valor para el cliente a través de realizar actividades de una forma única, diferente al resto de competidores, y que el consumidor perciba esta oferta singular como una ventaja. Claros ejemplos de este concepto son las aerolíneas de bajo coste o la empresa Ikea. Las compañías aéreas de bajo coste consiguen un precio inferior a sus rivales anulando actividades que sus clientes consideran innecesarias de otras aerolíneas, ofrecen un servicio más reducido pero a un precio mucho más asequible. Otro ejemplo, como decimos, es

---

<sup>9</sup> Jack Trout, *La estrategia según Trout* (2004)

<sup>10</sup> Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (2010)

Ikea, que también consigue un precio inferior que sus competidores reduciendo costes de transporte y montaje de sus productos, por lo tanto ofreciendo menos servicio a un menor precio.

Como se puede observar en estos ejemplos, para realizar una buena estrategia no se puede ser un “todo para todos”<sup>11</sup>, sino que habrá que escoger qué actividades realizamos de forma diferente a las que están haciendo nuestros rivales y muchas veces esto supone tener que rechazar algunas actividades que cerrarán las puertas a un segmento de consumidores. Como dice M. Porter, “la esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer.” Conociendo a los consumidores a los que una empresa se va a dirigir, se debe detectar qué actividades se pueden hacer de forma diferente para adecuar mejor la oferta a sus necesidades. Si seguimos con los ejemplos anteriores, las aerolíneas de bajo coste detectaron que había un gran segmento de consumidores que preferían pagar menos por sus vuelos a cambio de tener menos servicio a bordo. De este modo muchas de ellas no sirven comida durante el vuelo, operan en aeropuertos secundarios y no utilizan agencias de viajes para vender sus vuelos, con lo que se ahorran comisiones. Son una serie de actividades realizadas de forma diferente a las aerolíneas tradicionales, pero no porque sea más fácil o porque quiera la dirección, sino porque han detectado que para sus clientes estas actividades no eran necesarias y preferían refutar todos estos servicios a cambio de pagar un precio menor. Además, estas aerolíneas de bajo coste, cada vez que anulan un servicio para bajar más el precio, como se ha comentado, se alejan más de los usuarios de las aerolíneas tradicionales, pero fidelizan más a sus clientes.

El otro ejemplo es un caso parecido, la empresa Ikea detectó que sus consumidores (principalmente jóvenes), no querían un mueble caro que les durará toda la vida, sino que, debido a su estilo de vida dinámico, necesitaban muebles funcionales, baratos para poder cambiarlos cuando sea oportuno, sin rechazar el diseño. Ante esta oportunidad de mercado desarrollaron toda su estrategia, basada en unos precios más asequibles gracias a una serie de actividades realizadas de forma diferente a la competencia: muebles de menor calidad, menor servicio al cliente, selección de los productos por parte del cliente (no es necesario un vendedor que atienda a cada cliente), ni transporte ni montaje, etc. Son una serie de actividades que ofrecen otras empresas competidores que, sin embargo, los consumidores de Ikea las consideran superfluas y que solo sirven para aumentar el precio final. En este punto nos encontramos en la misma situación que las líneas aéreas de bajo coste, cada paso que dé Ikea dejando de ofrecer un servicio para abaratar el coste, le estará alejando más del tipo de consumidor que compra muebles de calidad a un precio elevado, pero le acercará más a su público objetivo.

Los ejemplos de estas dos marcas muestran claramente la importancia de la elección en una estrategia. Centrándose en satisfacer las necesidades de su público objetivo, las dos compañías consiguen ofrecer un servicio único que les diferencia de la competencia y les da su señal de identidad. En este momento aparece en juego otro concepto, el del encaje. Lo que permite a las dos compañías del ejemplo tener éxito en su estrategia es que todas estas actividades que realizan de forma diferente están perfectamente encajadas entre ellas para lograr crear un valor final perceptible para el consumidor. No se trata de actividades realizadas aisladamente,

---

<sup>11</sup> Al Ries y Jack Trout, *Las 22 leyes inmutables del marketing* (1993)

sino que están todas entrelazadas para conseguir un mismo objetivo final. Cuantos más buenos encajes consiga generar una compañía, más difícil será para la competencia imitar su estructura. De aquí proviene su importancia, los encajes son un elemento clave para la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Como ya se ha apuntado anteriormente, para un competidor es muy fácil imitar una sola actividad que proporcione una eficacia operativa, sin embargo, es mucho más complicado copiar toda una estructura llena de actividades bien encajadas entre sí.

¿Por dónde debe empezar la elección de una estrategia? Según Michael E. Porter, encontramos dos elementos claves que determinan la selección de una estrategia competitiva: el primero es el atractivo del sector donde compite, es decir, la potencial rentabilidad del sector; y el segundo aspecto clave es la posición competitiva que la compañía desempeña en él. Ambos conceptos son dinámicos, es decir, cambian con el tiempo o pueden ser moldeados por una compañía. Por lo tanto, una buena estrategia competitiva deberá buscar moldear su entorno competitivo para que éste sea más favorable a ella, ya que en caso contrario la competencia lo modificará según sus intereses. No obstante, hay que ir con mucha precaución, ya que una estrategia que modifique el entorno competitivo con la misma facilidad puede mejorar la rentabilidad del sector como arruinarla.

Para formular una estrategia competitiva, deberán primero realizarse una serie de pasos previos. El primero de ellos es realizar un análisis del sector en el que nos encontramos compitiendo. Es el primer elemento que un estratega debe conocer y que determina la futura rentabilidad de la empresa. Muchas veces se comete el error de simplificar el análisis del sector en tan solo un análisis de la competencia directa, cuando encontramos otros factores como clientes, proveedores o productos sustitutivos, que causan una gran influencia en el modo de competir de la empresa. Son las denominadas “Cinco fuerzas de Porter”. La suma de la intensidad de estas cinco fuerzas determina la capacidad de rentabilidad que tiene un sector, de intenso a suave, y, como consecuencia, su atractivo potencial. La intensidad de las fuerzas varía de un sector a otro, así como dentro de un propio sector puede variar con el tiempo. Sin embargo, los propios factores pueden encontrarse en todos los sectores por muy diferentes que sean. Por norma general, aquellos sectores donde la intensidad de los factores es favorable, las compañías consiguen grandes rendimientos, mientras que si un factor o varios de ellos tienen una intensidad fuerte es complicado que las compañías del sector consigan grandes beneficios. El análisis de las cinco fuerzas permite a las empresas detectar futuras innovaciones que puedan mejorar la rentabilidad bien del sector o bien la de la propia organización a largo plazo. Como dicen Al Ries y Jack Trout “puede ser preferible ser un pez pequeño en un estanque grande que ser un gran pez en un estanque pequeño”<sup>12</sup>.

Como se ha mencionado anteriormente, el segundo elemento decisivo para la elección de una estrategia es definir la posición que la empresa ocupará en el sector, hecho que determinará si su rendimiento superará o será inferior al rendimiento medio del sector. Una organización puede obtener una gran rentabilidad si consigue una buena posición en un sector aunque la estructura de éste sea desfavorable. Una buena posición en un sector es aquella que permite a

---

<sup>12</sup> Al Ries y Jack Trout, *22 leyes inmutables del marketing* (1993)

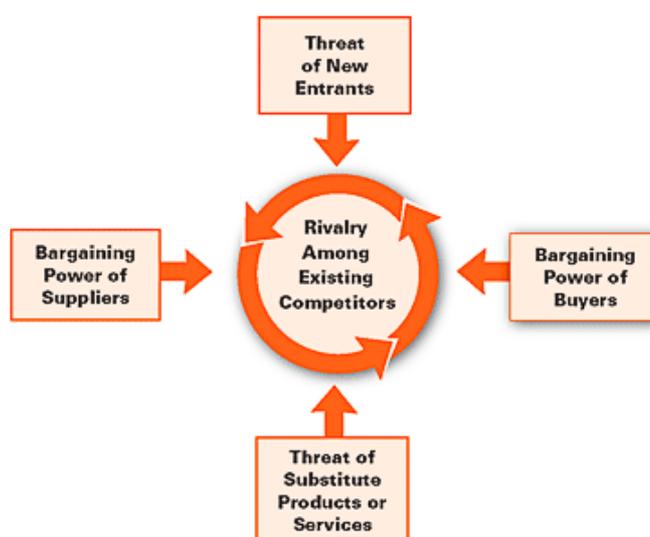
la empresa defenderse de las mayores amenazas de las cinco fuerzas o consigue incluso modificarlas de manera que le sean favorables<sup>13</sup>.

Otro aspecto importante es conocer cuándo debe cambiarse de estrategia, conocer hasta cuándo puede durar una y se debe empezar con otra. El principal motivo para lo que se debe cambiar una estrategia es cuando cambia la estructura del mercado. Es un aspecto tan importante que, como explica Richard Love de Hewlett-Packard, en la actualidad “el ritmo de cambio es tan rápido que ahora la habilidad para cambiar ha llegado a ser una ventaja competitiva”<sup>14</sup>. Por ejemplo, cuando entran muchas empresas competidoras en el sector, cuando hay un importante cambio tecnológico o cuando el mercado pasa de un ciclo de vida a otro (como se verá posteriormente, apartado 3.9.). En el caso del sector de la telefonía móvil, sus empresas tuvieron que cambiar sus estrategias con la entrada de una nueva tecnología, el Smartphone, si querían seguir compitiendo en el sector. O, por ejemplo, muchos sectores se han visto obligados a adaptarse a la era digital, así que sus empresas han tenido que modificar su estrategia, como el caso de la empresa Círculo de Lectores que ha adaptado todo su negocio a Internet y aprovecha las nuevas posibilidades que el medio ofrece.

#### 1.4. Las 5 fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo de análisis de la estructura del mercado diseñado por el propio Michael E. Porter<sup>15</sup> con el objetivo de descubrir las bases de la rentabilidad de cualquier sector. Porter lo desarrolló cuando detectó que los análisis de competencia que realizaban las empresas eran demasiado simplistas y cometían el error de centrarse sólo en la rivalidad entre la competencia directa, obviando otros factores igual de importantes que afectan a la actividad del día a día de una organización.

#### The Five Forces That Shape Industry Competition



Fuente: *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, artículo publicado en 2008 en la *Harvard Business Review*

<sup>13</sup> Michael E. Porter, *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones* (2003)

<sup>14</sup> Philip Kotler, *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados* (1999)

<sup>15</sup> Michael E. Porter, *The five competitive forces that shape the strategy*, *Harvard Business Review* (2008)

Si las fuerzas de estos cinco factores son intensas, pocas compañías conseguirán una buena rentabilidad, mientras si por el contrario las fuerzas son débiles, probablemente las empresas que se encuentren en el sector sí que conseguirán una buena rentabilidad. Una industria tendrá una rentabilidad potencial mayor o menor dependiendo de la fuerza que los factores realicen sobre ella. Michael Porter, en una entrevista, pone el ejemplo de las aerolíneas, un sector que la opinión pública puede considerar atractivo, sin embargo la fuerza que ejercen los cinco factores es muy fuerte y pocas compañías consiguen una gran rentabilidad. Todo sector tiene estas cinco fuerzas ejerciendo presión sobre él, lo único que varía es la intensidad de dichas fuerzas<sup>16</sup>.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La entrada de nuevos competidores en el mercado lleva, inevitablemente, a una guerra más feroz dentro del sector, ya que las nuevas empresas querrán robar clientes de los otros competidores que ya se encuentran en él. Además, puede que la entrada sea de empresas con grandes recursos provenientes de otros sectores y que, gracias a su potencial, sucumbe el mercado. Este es, por ejemplo, el caso de Apple cuando viniendo del mercado informático entró con fuerza en el mercado musical revolucionándolo completamente<sup>17</sup>.

Si en un sector la amenaza de entrada de nuevos competidores es muy alta la rentabilidad que conseguirán las empresas del sector será menor de la que podrían obtener, ya que deberán ofrecer unos precios bajos o realizar fuertes inversiones para ahuyentar la entrada de nuevos competidores en el sector.

Dos factores son los que determinarán si la intensidad de esta fuerza es alta o débil: las barreras de entrada y la represalia esperada.

Las barreras de entrada son las dificultades que una empresa tiene que superar si quiere entrar a competir en un sector determinado. Si las barreras de entrada son bajas, la amenaza de entrada de nuevos competidores será alta, mientras que si las barreras son altas, la amenaza será menor. Las barreras de entrada que pueden existir son las siguientes:

- **Economías de escala:** es una ventaja que pueden tener las empresas ya establecidas en el sector y que aparece cuando producen en grandes cantidades y, en consecuencia, el coste fijo por unidad se reparte entre más productos, se mejora la eficiencia de la tecnología, o consigue unas condiciones favorables en su negociación con los proveedores. Esta situación obliga a las empresas aspirantes a entrar en el sector o bien a empezar con una gran inversión para situarse al nivel de eficiencia de sus rivales, o bien empezar con una clara desventaja. Las economías de escala pueden encontrarse en varios campos, por ejemplo: economías de escala en investigación, en proveedores, en marketing, en publicidad, en sistemas logísticos, en tecnología, etc.

---

<sup>16</sup> Entrevista a Michael E. Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy:  
[https://www.youtube.com/watch?v=mYF2\\_FBCvXw](https://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw)

<sup>17</sup> Michael E. Porter, *The five competitive forces that shape the strategy*, Harvard Business Review (2008)

- **Efectos de red:** como explica Jack Trout, “las mentes son inseguras”, si los demás compran una cosa, yo también quiero tenerla<sup>18</sup>. En esta idea se basa la barrera de los efectos de red, los consumidores aceptan pagar más por un producto que otra persona ya haya adquirido y se lo haya recomendado o haya podido comprobar sus resultados. De la misma forma, un consumidor estará dispuesto a comprar un producto de una gran marca que de una desconocida, ya que le creará más. Como mayor sean los efectos de red, más complicado será para una nueva empresa conseguir clientes, por lo tanto, más alta es la barrera de entrada<sup>19</sup>.
- **El coste del cambio del cliente:** los costes de cambio son los costes fijos que tendrá que asumir un cliente al cambiar de proveedor. Se trata, entonces, de barreras impuestas por las empresas ya establecidas para complicar el cambio de compañía por parte del consumidor. Un ejemplo de estas barreras podrían ser los contratos de permanencia que imponen las compañías telefónicas en los cuales, si quieres cambiar de compañía dentro de un plazo de permanencia, te obligan a abonar una cantidad económica a la operadora que abandonas. Si los costes de cambio de un sector son altos, a un nuevo competidor le resultará complicado conseguir clientes, mientras que si los costes son mínimos, el nuevo competidor tendrá más facilidades.
- **Requisitos de capital:** se trata de la obligación de invertir unas determinadas cantidades económicas para poder competir en el sector. Uno de los campos que más determinan si la barrera es alta o no son los llamados gastos irre recuperables, como puede ser la publicidad la inversión en I+D. En sectores donde se necesita un gran capital para entrar a competir la amenaza de nuevos competidores será baja, mientras que en sectores donde no sea necesario el potencial de entrada de nuevos rivales será alto.
- **Ventajas de las compañías del sector independientemente del tamaño:** todas las compañías establecidas en un sector pueden poseer ventajas respecto a los nuevos aspirantes por el simple hecho de llevar más tiempo trabajando en el sector. Estas ventajas pueden provenir de diferentes fuentes como puede ser la experiencia que habrá ganado en el sector, pueden haber construido una identidad de marca que valoren los consumidores, puede tener alguna patente, etc. De esta forma, las empresas que pretendan entrar en el nuevo sector empiezan normalmente con una desventaja que deberán minimizar para ser competitivos.
- **Acceso desigual a canales de distribución:** las nuevas empresas tendrán que contratar nuevos distribuidores para hacer llegar su producto a los consumidores. Matemáticamente, si hay pocos canales de distribución y muchas compañías ya establecidas en el sector ya los han contratado, será más difícil para las nuevas empresas poder distribuir sus productos.
- **Restricciones gubernamentales:** La política gubernamental puede ampliar o disminuir las barreras de entrada de un sector según sus intereses. Posee varios recursos para llevarlo a cabo como pueden ser las concesiones de licencias, patentes o regulaciones ambientales que evitan la entrada de nuevos competidores, etc. Del mismo modo,

---

<sup>18</sup> Jack Trout, *Reposicionamiento: la estrategia competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis* (2011)

<sup>19</sup> Michael E. Porter, *The five competitive forces that shape the strategy*, *Harvard Business Review* (2008)

también pueden favorecer nuevas entrada a través subsidios o financiación de la investigación, por ejemplo<sup>20</sup>.

El otro factor que determina la intensidad de la amenaza de entrada de nuevos competidores es la represalia que las nuevas empresas esperan de las organizaciones ya establecidas en el sector. Obviamente, si esperan una gran represalia, las nuevas empresas tendrán muchas más dudas al plantearse entrar en un determinado sector, mientras que si esperan pocas represalias tendrán más facilidad. Se pueden esperar represalias si las compañías del sector cumplen uno de los cuatro siguientes requisitos:

- Previamente ya se han dado casos de represalias ante nuevos competidores
- Un alto potencial de las empresas establecidas para luchar contra las nuevas entradas
- Las empresas del sector tienen capacidad para entrar en una guerra de precios para mantener su cuota de mercado
- El sector crece de una forma lenta y las nuevas empresas pueden ser una amenaza quitando cuota a las compañías ya establecidas

### **El poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden influir en la rentabilidad de un sector aumentando sus precios o bien disminuyendo la calidad y los servicios que prestan a la empresa. Podrán tomar estas medidas cuando tengan poder frente a las compañías a las que ofrecen sus servicios, y esto viene determinado por varios factores:

- Que los proveedores estén más concentrados que el sector, es decir, poca cantidad de proveedores ante una cantidad superior de empresas que pretenden adquirir sus servicios.
- Que los proveedores trabajen para varios sectores. Si la gran mayoría de su volumen de negocio proviene de un mismo sector, harán todo lo posible para ayudar a sus clientes para no perderlos, mientras que si tienen sus beneficios repartidos en distintos sectores, no les importará sacar el mayor provecho posible de cada uno de ellos.
- Cuando las empresas tienen que asumir costes de cambio para trabajar con otro proveedor. Por ejemplo, organizaciones que pueden ofrecer unos determinados productos gracias a la ayuda que reciben de los proveedores, les será más difícil cambiar de proveedor, con lo que el proveedor gana poder.
- Cuando los proveedores ofrecen productos o servicios diferenciados o únicos. Si ofrecen un producto diferente al resto de proveedores y la empresa lo necesita, no tendrá otra opción que acudir a ese proveedor, con lo que éste podrá fijar los precios. Por ejemplo, los pilotos aéreos son un grupo de proveedores poderosos, ya que no existe otro sustituto para las aerolíneas.
- La capacidad del proveedor de integrarse hacia adelante, es decir, en este caso que el proveedor participe en el sector. Se puede dar este caso cuando las empresas

---

<sup>20</sup> Michael E. Porter, *The five competitive forces that shape the strategy*, Harvard Business Review (2008)

establecidas en el sector están obteniendo unos beneficios muy superiores comparados con los que obtienen sus proveedores<sup>21</sup>.

### **El poder de negociación de los compradores**

Al contrario de los proveedores, a los consumidores les interesa forzar a las empresas a disminuir el precio de sus productos, o demandar más calidad o servicios (se aplica igual en la relación empresa-cliente como en las empresas B2B). Evidentemente, si el poder de los compradores es alto y son sensibles al precio, influirán directamente en la rentabilidad del sector. Los compradores de un sector serán poderosos si cumplen los siguientes factores:

- Los compradores son pocos o compran una parte importante de las ventas del vendedor. En este caso pocos compradores tienen una gran importancia para los vendedores, que tratarán de satisfacer sus deseos lo mejor posible.
- Los productos no están diferenciados. En consecuencia, el comprador siempre puede encontrar otro producto similar, así que el vendedor se verá obligado a aplicar un precio bajo para atraer y mantener a los consumidores.
- Pocos costes de cambio por parte de los compradores. De esta forma, los compradores no tendrán ningún problema en cambiar de vendedor frecuentemente.
- La amenaza de integrarse hacia atrás si los vendedores sacan un beneficio excesivamente alto.

Por otro lado, a los consumidores les interesará exigir un precio bajo si son sensibles a éste. Para determinar si los compradores son sensibles al precio deben cumplir unos requisitos:

- Si el producto que pretenden adquirir los compradores significa una parte importante de su presupuesto. En este caso, intentarán negociar para conseguir las mejores condiciones posibles. Si se trata de una pequeña parte de su presupuesto de compra, no suelen ser tan sensibles al precio.
- Los compradores sufren dificultades económicas y se ven obligados a gastar menor cantidad económica en sus compras. En esta situación los compradores buscarán los productos de un menor coste. En caso contrario, los compradores con un alto poder adquisitivo suelen ser menos sensibles a los precios, siempre y cuando no signifiquen una parte importante de su presupuesto.
- Dependiendo de la calidad que el comprador necesite. Cuando la calidad y la perfección son un aspecto importante para los compradores, éstos son menos sensibles al precio. Por ejemplo, una gran productora cinematográfica adquirirá los mejores productos posibles sin prestar demasiada atención al precio.

### **La amenaza de productos sustitutivos:**

Un producto sustitutivo es aquel que satisface prácticamente las mismas necesidades que otro producto diferente, que no pertenece al mismo sector. Siempre existen productos sustitutivos pero muchas veces son complicados de detectar, ya que a priori son muy diferentes y parecen

---

<sup>21</sup> Michael E. Porter, *The five competitive forces that shape the strategy*, Harvard Business Review (2008)

no tener nada en común. Por ejemplo, el Skype puede ser un producto sustitutivo de las compañías aéreas aunque aparentemente son dos servicios con poca cosa en común<sup>22</sup>.

Los productos sustitutivos limitan la rentabilidad del sector mediante la colocación de un techo en los precios. Si un comprador tiene dos productos que satisfacen la misma necesidad, aunque no sean el mismo producto, y la diferencia de precio entre el producto del sector y el producto sustitutivo es considerable, evidentemente escogerá el producto sustitutivo.

La amenaza de productos sustitutivos será alta si se dan los siguientes dos factores:

- Si los productos sustitutivos ofrecen una buena relación calidad-precio en relación al producto del sector.
- Si los compradores no tienen costes de cambio cuando se pasan a un producto sustitutivo.

### **La rivalidad entre los competidores ya establecidos**

Es el análisis clásico del sector, qué están haciendo nuestros competidores directos y cómo es la rivalidad. Las empresas de un mismo sector compiten entre ellas por los clientes de los demás y para fidelizar a los suyos, aunque pueden hacerlo de distintas formas. Tendrá un efecto menor o mayor en la rentabilidad del sector dependiendo de dos aspectos: la intensidad de dicha rivalidad y el principio por el que compiten. Según estos factores, los dos escenarios extremos con los que nos podemos encontrar son, por un lado, un sector en el que cada empresa se dirija a unos consumidores diferentes y el sector crezca a partir de abarcar más público, o el caso opuesto, donde todas las empresas compitan ferozmente por los mismos consumidores, entrando en guerras de precios y limitando así la rentabilidad del sector.

La intensidad de rivalidad entre los competidores depende de:

- La cantidad de rivales y sus características. Si hay muchos competidores o todos tienen un poder similar, la rivalidad será mucho mayor que si hay pocos competidores o hay una gran diferencia de poderes y los roles están muy definidos: por ejemplo, una gran empresa líder, una segunda empresa de tamaño medio que será el retador, y pequeñas empresas que tendrán el rol de seguidores<sup>23</sup>.
- El crecimiento de la industria es lento, así que cuesta conseguir nuevos consumidores que no se encuentren ya en el sector, con lo que la única opción de sobrevivir es quitar los clientes a los otros rivales.
- La intensidad de las barreras de salida. Son el contrario de las barreras de entrada, en este caso evitan que empresas del sector salgan de él. Puede ser el caso, por ejemplo, de una alta especialización, que dificulta que la empresa pueda abandonar un sector y competir en otro. Éstas barreras lo que provocan es que compañías con malos resultados se mantengan en el sector, lo que nos lleva a un sector con una cantidad

---

<sup>22</sup> Michael E. Porter, *The five competitive forces that shape the strategy*, Harvard Business Review (2008)

<sup>23</sup> Philip Kotler, *Dirección de mercadotecnia* (1985)

superior de empresas y en consecuencia más rivalidad, como se ha expuesto en el primer punto.

- Las aspiraciones de los rivales. En sectores donde hay varias compañías con aspiraciones ambiciosas de crecimiento y con objetivos de liderazgo provocarán una alta intensidad en la rivalidad.

El otro aspecto clave que determinará la rivalidad entre competidores son las bases por las que compiten. Si es por unos principios diferentes la rivalidad será menor, si compiten por los mismos, la rivalidad será mucho más alta. Por ejemplo, las grandes marcas de ropa deportiva (Nike y Adidas) compiten por los mismos principios, tratan de satisfacer las mismas necesidades y se dirigen a los mismos consumidores, así que la rivalidad entre ellas es de una gran intensidad. Por otra parte, la mayoría de periódicos tienen unas ideologías diferentes, así que buscan un determinado público diferente al de los competidores, provocando una rivalidad menos intensa.

La rivalidad entre competidores es especialmente perjudicial para la rentabilidad del sector cuando se centra en el precio, ya que traslada todo el poder de la industria al consumidor. En cambio, competir por factores distintos al precio, como pueden ser las características del producto o el servicio postventa, difícilmente afectará negativamente la rentabilidad del sector, ya que permitirá aumentar los precios.

La rivalidad entre empresas puede suponer una suma positiva, si al final aumenta la rentabilidad del sector, a través de satisfacer distintas necesidades de distintos públicos objetivos, o de suma cero, cuando se compite por el precio o por los mismos atributos, erosionando la rentabilidad media del sector<sup>24</sup>.

### **1.5. Posiciones Estratégicas**

Como se ha comentado en un inicio, según Michael Porter<sup>25</sup>, una parte básica para realizar una buena estrategia era conocer el sector y la otra base era conocer la posición que pretende la organización ocupar en él. Se trata de un proceso que llevará la empresa a ocupar una posición en el sector que le permita o bien ganar clientes de otras empresas o atraer a nuevos clientes al mercado. En este apartado parten con ventaja las empresas que se han creado recientemente, ya que los clientes no las conocían anteriormente y su posicionamiento puede ser más auténtico, del mismo modo que son más flexibles para adaptarse a él, mientras que una empresa ya establecida posiblemente tenga que realizar costosos cambios para adaptarse a una nueva posición estratégica.

La posición estratégica puede tener tres bases distintas (no excluyentes entre sí), a partir de las cuales cada empresa evolucionará:

---

<sup>24</sup> Michael E. Porter, *The five competitive forces that shape the strategy*, Harvard Business Review (2008)

<sup>25</sup> Michael E. Porter, *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2009)

- **Posición basada en la variedad:** la empresa se especializa en un segmento de productos o servicios y se convierte en expertos en él. Como ejemplo podríamos encontrar las tiendas especializadas en informática: mientras que sus productos se pueden adquirir en grandes almacenes, centros comerciales o grandes tiendas de electrodomésticos, algunos clientes prefieren realizar la compra de sus productos en tiendas especializadas, ya que son consideradas como expertas.
- **Posición basada en la necesidad:** esta posición aparece cuando hay grandes grupos de clientes que se pueden segmentar por distintas necesidades y una organización se centra en satisfacer las de un grupo determinado. Podría ser el caso que se ha mencionado anteriormente de las compañías aéreas de bajo coste, centradas en satisfacer las necesidades de clientes como jóvenes que pretenden viajar a un precio reducido.
- **Posición basada en el acceso:** en este caso la organización se centra en la forma de llegar a los clientes. Por ejemplo, empresas que venden únicamente por Internet o empresas que operan solo en ciudades pequeñas.

Estas bases se pueden combinar entre sí, no tiene que escogerse obligatoriamente solo una base, siempre y cuando no exista una incompatibilidad entre ellas. Del mismo modo que no existe solo una única solución, una única posición favorable, puede haber varias. Lo que será crucial para el funcionamiento de la estrategia es que las actividades se realicen acorde con la posición escogida para que tenga una coherencia. Sería ideal escoger una posición única en el sector, que fuésemos la única empresa posicionada de una determinada manera, aunque no nos garantiza una ventaja sostenible, ya que si la posición es favorable otras empresas intentarán copiarla.

## 1.6. Posicionamiento

Gracias a esta posición estratégica que adquiere la empresa y las actividades que realizará en concorde con ésta, la organización trabajará un posicionamiento determinado. Como escriben Al Ries y Jack Trout, posicionarse es “como diferenciarse uno mismo en la mente de los clientes potenciales”<sup>26</sup>. Este concepto surge de la actual estructura de mercado y la gran competitividad entre empresas que se ha explicado al inicio del trabajo, que obliga a las empresas a trabajar para ocupar un sitio en la mente de los consumidores, ser consideradas de una determinada manera para estar presentes en el momento de la elección de compra.

El posicionamiento, aunque a priori pueda parecer un concepto muy abstracto, tiene unas bases tangibles, se fundamenta de aquello que hace a una empresa singular o diferente a sus rivales. Por lo tanto, el posicionamiento está estrechamente ligado con la estrategia de la empresa, ya que los dos se fundamentan de aquellas actividades que la empresa realiza diferente a sus competidores. Del mismo modo, el posicionamiento complementa la estrategia competitiva y, por este motivo, deberá ser coherente con ella. Podemos decir que ambos conceptos deben ir ligados.

Jack Trout evolucionó el concepto de posicionamiento con su libro *Reposicionamiento: la estrategia competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis* (2011). El nuevo

---

<sup>26</sup> Al Ries y Jack Trout, *Posicionamiento: la batalla por su mente* (2002)

concepto que trabaja es el de reposicionamiento, que se trata de posicionarse en la mente del consumidor a la vez que se desplaza a la competencia. Es decir, se trata de encontrar una debilidad del rival que sea difícil de solucionar, para fortalecer a la propia empresa. El objetivo final, como dice el propio Jack Trout, “no vamos a cambiar mentes, sino a reajustar percepciones.” En su libro el autor lo ejemplifica claramente con diversos casos:

- “España es el líder en producción de aceite de oliva, aunque los consumidores perciben que es Italia. España hace la producción e Italia gana el dinero, porque los italianos se han ocupado de crear marca y posicionarla. Había que aclarar la posición de liderazgo de España y dar un mensaje capaz de cambiar una percepción. “Los que más saben de aceite de oliva son los italianos. Por eso lo compran en España”. Este planteamiento se apoya en el hecho de que los italianos son reconocidos como los expertos en aceite de oliva. Por tanto, si lo compran en España, por algo será. Además, se creó una etiqueta para identificar el aceite de oliva creado en España (*100% olive oil from Spain*).”
- “El vodka ruso Stolichnaya decidió iniciar un ataque en EUA. Tenía que competir con tres marcas que controlaban una importante cuota de mercado pero que tenían una debilidad, eran vodkas americanos. Stolichnaya les colgó el “American made”. Su publicidad decía “Muchos vodkas americanos parecen rusos. Stolichnaya es diferente, es ruso”.

### 1.7. Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas, según escribe Michael E. Porter<sup>27</sup>, son las tres posibles alternativas que tiene una organización para conseguir alcanzar una ventaja competitiva (liderazgo en costes o diferenciación). Podríamos decir que se trata de la base fundamental sobre la que se cimienta la formulación de la estrategia, complementado con las posiciones estratégicas. Igual que sucede con las posiciones estratégicas, no es obligatorio escoger solo una de las tres alternativas, sino que podrán escogerse más de una siempre y cuando no existan incoherencias o incompatibilidades entre ellas. Sin embargo, como se ha comentado, la estrategia lleva obligatoriamente a una elección, a algún rechazo. Como escriben Jack Trout y Steve Rivkin<sup>28</sup> “si tratamos de ser todo para todo el mundo, se perderá la identidad y terminaremos siendo nada para nadie.”

A continuación se explicarán detalladamente y se podrán ejemplos de cada una de las tres posibles estrategias competitivas:

- **Liderazgo en costes:** El objetivo de esta primera estrategia es convertirse en la empresa que consigue producir al coste más bajo respecto a sus competidores. Esta ventaja puede obtenerse a partir de varios factores: una patente, el acceso preferencial a materias primas, las economías de escala, la experiencia adquirida al largo de los años... Sin embargo, conseguir una ventaja en costes no implica por ella

---

<sup>27</sup> Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un crecimiento superior* (2012)

<sup>28</sup> Jack Trout y Steve Rivkin, *Diferenciarse o morir: cómo sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo* (2009)

misma poseer una ventaja sostenible respecto a la competencia, sino que se deberá seguir trabajando la diferenciación. Esto se debe a que muchos consumidores relacionan lo barato con lo de menor calidad, así que si la marca consigue una ventaja en costes, ésta se refleja en una bajada del precio del producto y no se trabaja correctamente la diferenciación, los consumidores posicionarán a la empresa como una marca inferior a la competencia y la ventaja competitiva conseguida se perderá. Es decir, aunque se consiga una ventaja en costes, la empresa debe trabajar la diferenciación para que la marca sea considerada, por lo menos, de igual calidad que la competencia.

Un error frecuente entre las organizaciones está en confundir la estrategia de liderazgo de costes con un liderazgo en precios. Conseguir unos precios inferiores a los de la competencia es solo una de las consecuencias que se pueden conseguir a través de una buena estrategia de liderazgo en costes, aunque no la única. El objetivo de esta estrategia no va tan ligado al precio de coste final del producto para el consumidor, sino al coste que supone la elaboración del producto para la empresa. De esta forma, la empresa consigue, a través de esta estrategia, obtener una mayor rentabilidad en el proceso de producción y que podrá gestionar de distinta forma según lo que les interesa en cada momento. Por ejemplo, una empresa que se encuentra en un momento de penetración de mercado, quizá le interesará disminuir los precios del producto para conseguir una importante participación en el sector. Sin embargo, una empresa líder del mercado puede utilizar los beneficios conseguidos de la estrategia de liderazgo en costes para realizar más inversiones que le afiancen en el liderato del sector. Por otro lado, quizá una empresa que se encuentre en el ciclo de vida de declive del producto, le interesará recoger los frutos, es decir, quedarse con los beneficios, ya que no tendrá sentido volver a invertir en el mismo producto.

En definitiva, mediante esta estrategia, la empresa consigue recortar unos costes del proceso de producción que puede invertir en aquellos ámbitos que más le interesen.

Como ejemplo de liderazgo en costes se encuentra Mercadona, la empresa de supermercados con una cuota de mercado del 14,4% del total de alimentación en España.<sup>29</sup> Mercadona cuenta con los llamados “interproveedores”: fabricantes que producen prácticamente en exclusiva para la compañía, estableciendo con ellos una relación segura y a largo plazo con lo que los proveedores solo deben cuidarse de aumentar su oferta según la demanda de Mercadona y de producir productos de la calidad exigida por la empresa de supermercados. Por otro lado, Mercadona consigue una ventaja en precios gracias a este contrato a largo plazo establecido con los “interproveedores”, con los que pactan unos precios competitivos. Gracias a esta estrategia y a otras acciones como el uso de envases más baratos o la venta de fruta y verdura a granel, consigue un liderazgo en costes que, por ejemplo, en 2009 se tradujo en una bajada media de sus precios en un 10%<sup>30 31</sup>.

- **Diferenciación:** Una estrategia de diferenciación busca distinguirse como compañía del resto de competidores, a través de una oferta única o superior a la de la competencia.

---

<sup>29</sup> <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/empresa.html>

<sup>30</sup> <http://www.expansion.com/2009/02/18/empresas/1234973523.html>

<sup>31</sup> <http://www.expansion.com/2009/03/02/catalunya/1235984499.html>

Al final, sin embargo, quien decidirá si la oferta de la compañía cumple estos valores será el cliente, así que los factores que hacen que la oferta sea única o superior deben ser elementos valorados e importantes para los consumidores. La diferenciación puede conseguirse de varios modos como a partir de un atributo del producto, del modelo de distribución, del plan de marketing...

Como escribe Michael Porter, “una empresa puede mejorar su diferenciación de dos formas fundamentales. Puede realizar sus actividades actuales de valor de una forma más especial o reconfigurar su cadena de valor de algún modo que aumente su singularidad”<sup>32</sup>. Es decir, o se centra en aquellas actividades que ya realiza actualmente y que aportan una ventaja a la empresa respecto a la competencia para potenciarlas y que aún aporten más valor, o reconfigura sus actividades para que aporten una singularidad que no están aportando.

Obviamente, el valor conseguido con esta estrategia, la singularidad de la oferta, debe ser sostenible en el tiempo. Siguiendo con la teoría de Michael Porter, su sostenibilidad depende de dos factores:

- El valor percibido para los clientes – que sea perdurable -: puede darse el caso que cambien o evolucionen las necesidades y aquello que hacía única la oferta deje de convertirse en un elemento importante para el cliente.
- La falta de imitación por la competencia: evidentemente, si una empresa consigue una diferenciación en algo simple que le aporta un buen resultado, la competencia intentará copiar esta diferenciación para añadirla también a su oferta. Formas de proteger la diferenciación que tiene una empresa son, por ejemplo, las patentes o los nexos entre las distintas actividades que construyen un entramado difícil de copiar.

Una vez conseguido que la diferenciación sea vista como tal por los potenciales consumidores, la empresa podrá permitirse aplicar un precio superior al de la competencia, ya que habrá conseguido que su oferta se considere única para la satisfacción de unas necesidades concretas. “Es necesario ser fuerte en I+D, imagen de marca, tamaño, capacidad financiera para inversiones en marketing, etc.”<sup>33</sup>.

También existen varios errores que cometen las organizaciones al desarrollar una estrategia de diferenciación. El error más claro es que aquél elemento donde se ha centrado la estrategia de diferenciación no sea lo suficientemente importante para el cliente. En dicho caso, la estrategia nunca podrá tener éxito. El caso contrario también puede provocar un fracaso de la estrategia, conseguir una excesiva diferenciación. Si es demasiado exagerado para la demanda del público objetivo, un competidor puede ofrecer una diferenciación menor a un precio menor y adecuarse mejor a las necesidades de los consumidores. Esto enlaza con otro error importante, que es el precio que debe fijarse. Cuando el cliente percibe una diferenciación, estará dispuesto a pagar un precio superior por el producto. Este precio debe ser suficientemente alto para la sostenibilidad económica de la empresa, pero sin excederse, ya que si el precio sobrepasa el valor percibido por el cliente no comprará el producto.

---

<sup>32</sup> Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (2012)

<sup>33</sup> José María Sainz de Vicuña Ancín, *El plan de marketing en la práctica* (2000)

Un ejemplo de una marca que consiguió una importante diferenciación fue Dell. Es una compañía estadounidense de fabricación y venta de ordenadores. Su gran diferenciación se basó en el modo de venta de sus productos, una apuesta arriesgada y única en sus tiempos. En 1996 apostó ya por la venta de sus productos a través de Internet, con lo que rápidamente consiguió globalizar su negocio. Esta forma de venta en sus tiempos supuso que la oferta de Dell se convirtiera en única en todo el mercado y consiguió una importante diferenciación como empresa innovadora.

- **Segmentación:** Se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. Escoge un segmento dentro del sector y adapta su estrategia para atenderlos y convertirse en un experto en la satisfacción de sus necesidades, excluyendo a los consumidores restantes. Posee una ventaja competitiva en un sector determinado, aunque no en absoluto. Esta estrategia de segmentación tiene dos variantes: la segmentación en costes y la segmentación en diferenciación.
  - o Segmentación en costes: algunos segmentos de mercado son más sensibles al precio que otros o están dispuestos a pagar un precio más elevado o inferior que otros segmentos. Esta segmentación tratará de dirigirse a través de fijar un precio determinado aquellos segmentos dispuestos a pagarlo.
  - o Segmentación en diferenciación: no todos los segmentos de mercado buscan satisfacer las mismas necesidades al adquirir productos de un sector. Esta segmentación se basa en satisfacer las necesidades específicas de un determinado segmento de mercado.

Como ejemplo de una estrategia de segmentación se encuentra la marca Gatorade. Se trata de una bebida isotónica inventada por científicos de la Universidad de Florida para que los jugadores de su equipo de fútbol americano repusieran fuerzas. Más tarde decidieron lanzar el producto al mercado detectando un nicho de mercado oculto hasta el momento, las bebidas para deportistas. Gracias a encontrar este nicho de mercado y a su buena segmentación, Gatorade consiguió expandir rápidamente el producto. Sin embargo, más tarde llegó Coca Cola con Aquarius, que convirtió una bebida isotónica en una bebida no solo para deportistas, sino para todo ese público que demanda productos sanos, y de esta forma conquistó el mercado de las bebidas isotónicas<sup>34</sup>.

Las estrategias genéricas ayudan a complementar las posiciones estratégicas vistas anteriormente, las amplían y las especifican. Por ejemplo, el caso de Ikea se trata de una empresa cuya estrategia genérica es la segmentación a través de los costes y su posición está basada en la necesidad.

## 1.8. Estrategias defensivas y ofensivas

Llegados a este punto, se deberá considerar que actitud tomará la empresa en su estrategia, si irá a defender su posición y su cuota de mercado, o si querrá conseguir más cuota de mercado

---

<sup>34</sup> Gary Amstrong y Philip Kotler, *Introducción al marketing* (2012)

compitiendo directamente con sus rivales. Esta elección dependerá, por un lado, de los objetivos que se marque la empresa, de la posición que ocupe en el mercado y de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre. Podremos diferenciar, entonces, según Michael Porter<sup>35</sup>, dos tipologías de estrategias competitivas: defensivas y ofensivas.

### **Estrategia defensiva**

Su objetivo es evitar el ataque de los competidores y si este se produce que sea el más leve posible afectando las zonas menos importantes. En definitiva, trata de proteger la ventaja competitiva de la organización. Existen dos estrategias específicas, ambas basadas en hacer creer a los rivales que no es atractivo un ataque a la organización:

- **Disuasión:** se trata del primer paso de la estrategia defensiva y consiste en dificultar el ataque por parte de los rivales, aunque difícilmente se podrá bloquear completamente, ya que sería muy costoso. Consta de diversos pasos que se especifican a continuación:

- Conocer las barreras de entrada: la altura de las barreras influirá en la percepción que tienen los rivales del atractivo de atacar a la empresa. Si son inexistentes o se detecta que están disminuyendo, la empresa deberá hacerlas crecer. Además, allí donde las barreras de entrada sean bajas es donde probablemente se enfocará la estrategia ofensiva del rival, así que se debe procurar aquello que aporta una ventaja competitiva esté bien protegido.
- Detectar los probables atacantes: tanto pueden ser competidores del mismo sector que traten de reposicionarse, como de otros sectores que quieran entrar en el mercado o bien pequeñas empresas que empiezan de cero. Habrá que conocer los competidores insatisfechos que quieren conseguir una mejor posición en el sector, empresas pequeñas en crecimiento o empresas regionales que pretendan convertirse en nacionales o la existencia de productos sustitutivos.
- Anticiparse a las posibles áreas de ataque: deberá conocer donde es más vulnerable, ya que será donde tendrá más posibilidades de ser atacada.
- Seleccionar las tácticas defensivas para bloquear los ataques: las tácticas tendrán que alzar las barreras incrementar la represalia de tal manera que donde anteriormente se era vulnerable pase a ser un área protegida.
- Proyectar una imagen de defensor duro: no basta solo con invertir y realizar tácticas defensivas de forma interna, sino que se debe comunicar para que todo el mundo lo conozca. Esto dará una imagen a los rivales de una empresa difícil de atacar exitosamente.
- Determinar expectativas: tener unos objetivos claros a cumplir con la estrategia, donde debe invertirse y con qué fin.

- **Respuesta:** se trata del segundo paso de una estrategia defensiva y empieza cuando no se ha conseguido disuadir el ataque y éste ya se ha iniciado. Se basa, fundamentalmente, en cambiar lo que el rival esperaba al empezar el ataque. La respuesta al ataque deberá ser inmediata para frenar enseguida las expectativas del competidor, deberá realizarse una inversión para detectar las tácticas del rival, entender el motivo del ataque, ya que cada motivo requerirá un

---

<sup>35</sup> Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (2012)

tipo de respuesta, y se deberá ser capaz de aprovechar el ataque para, con la respuesta, conseguir mejorar la posición.

Sin embargo, en algunos sectores no sale rentable emprender estrategias defensivas, sobre todo cuando la empresa no ha conseguido una posición favorable y sostenible en el sector. Se trata de sectores donde las barreras son muy bajas o van disminuyendo con el tiempo y, a la vez, es muy difícil crear de nuevas y los competidores (directos, indirectos, potenciales o sustitutivos) poseen una gran cantidad de recursos.

### **Estrategias ofensivas**

Su objetivo principal será anular la ventaja competitiva de la organización que atacan, a la vez que se tienen que evitar que ésta tome fuertes represalias. Obviamente, si pretendemos atacar a una empresa no podremos hacerlo siguiendo su misma estrategia, ya que al ser poseedor de la posición estratégica que se quiere conseguir podrá tomar fuertes represalias y superar el ataque. Para realizar una buena estrategia ofensiva deberemos atacar al rival desde otro punto de vista. Previo al ataque, la empresa deberá cumplir una serie de requisitos:

- Poseer una ventaja competitiva sostenible
- Poder bloquear las ventajas del competidor
- Poder bloquear las represalias del competidor

Atacar a un contrincante se puede hacer desde cuatro áreas distintas:

1. Reconfiguración: innovar total o parcialmente la forma de realizar las actividades.
2. Redefinición: cambiar el ámbito o alcance competitivo en el que se lleva a cabo la actividad. Existen cuatro tipos de redefiniciones que trataremos a continuación:

La segmentación: no se centra en todo el mercado sino solo en una parte, especializándose en satisfacer unas determinadas necesidades y reduciendo así la competencia a la que debe enfrentarse. El atacante puede empezar especializándose solo en un segmento para posteriormente ir ampliando su alcance y terminar compitiendo en todas las áreas del sector. Hay tres tipos de segmentación: segmentación de clientes, segmentación de productos y segmentación de canales.

La integración o desintegración: procesos de integración hacia adelante o hacia atrás pueden aportar ventajas a base de disminuir los costes. Por otro lado, si el entorno ha cambiado es posible que se necesite un proceso de desintegración para ser más ágil frente a competidores integrados.

Redefinición geográfica: dependiendo de si los competidores son regionales o globales, pueden atacarse con la estrategia contraria. Si nos enfrentamos a competidores regionales, ampliando el alcance geográfico podrán encontrarse nuevas economías de escala que permitan ofrecer nuevas ventajas. Mientras que si el competidor es global, centrándose en un ámbito regional podrá atender mejor las necesidades de una zona determinada.

Estrategia horizontal: mejorando los enlaces entre las actividades internas a la organización pueden conseguirse rendimientos más elevados que permitan competir con más armas frente

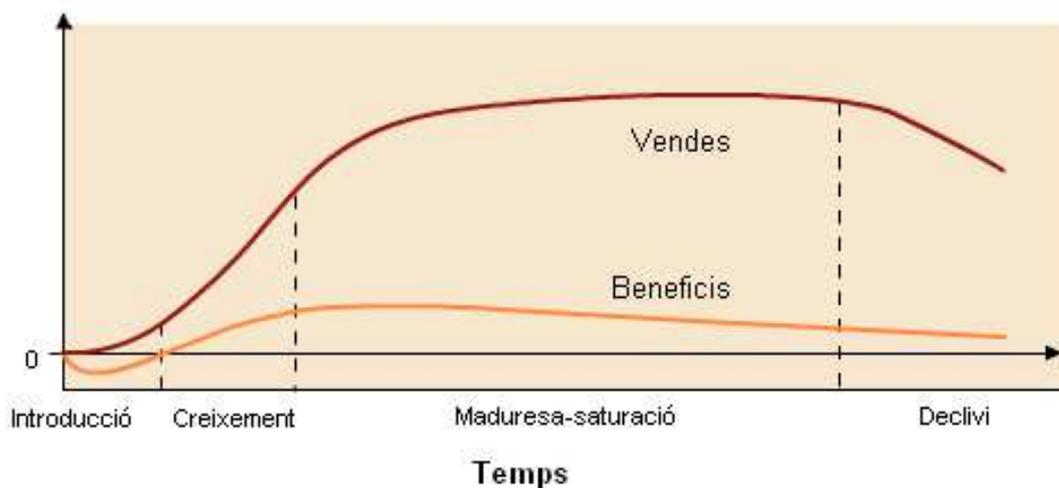
a los rivales. Por ejemplo, si se compiten en varios sectores y todos ellos bien conexados, la empresa tendrá más recursos para atacar a una organización que no opere en tantos sectores o que no tenga tan buenos enlaces.

3. Gasto puro: comprar cuota de mercado gracias a poseer grandes recursos. No es muy utilizada ya que en la mayoría de casos los grandes competidores probablemente tengan más recursos que las empresas atacantes. Sí que es una buena estrategia para aquellos sectores donde los líderes son pequeñas empresas que, aunque posean una ventaja competitiva, no posean los suficientes recursos como para competir con los atacantes.
4. Alianzas: forman un medio para llegar a atacar al líder, para conseguir la reconfiguración, la redefinición o el gasto puro, aunque por ellas solas no conforman un ataque. Los dos tipos de alianzas más recurrentes son las coaliciones y las adquisiciones.

### 1.9. Estrategias según el ciclo de vida del sector

Michael E. Porter<sup>36</sup>, expone que deberán seguirse diferentes tipos de estrategia y diferente actitud (defensiva u ofensiva) dependiendo del momento en el que se encuentre el sector, es decir, su ciclo de vida. El ciclo de vida de un mercado consta de las mismas partes que el ciclo de vida de un producto: introducción, crecimiento, madurez y declive.

El caso que nos ocupa, la cerveza artesana, es ciertamente complejo, ya que la empresa que nos servirá como ejemplo se encuentra en un sector maduro como es el de la cerveza, aunque pertenece a un subsector de reciente nacimiento en nuestro país como la cerveza artesana. De este modo deberemos conocer tanto las posibles estrategias de un mercado maduro como las de un mercado relativamente naciente.



Fuente: material de la asignatura de Marketing Estratégico y Operativo, prof. Pere Navalles (2013/14)

#### Mercado en introducción

<sup>36</sup> Michael E. Porter, *Estrategia competitiva: técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2009)

Si hablamos de un mercado de reciente nacimiento, la ventaja que supone a la hora de formular una estrategia es que no existen normas de juego, que más que como una inseguridad debe ser vista como una importante fuente de oportunidades para la empresa. Normalmente en esta situación todavía no hay ninguna empresa que haya conseguido desarrollar la estrategia “correcta”, es decir, es un sector en pruebas que todavía no ha encontrado la mejor forma de producción, distribución, segmentación, etc.

Otra característica común de estos sectores es que muchas pequeñas empresas, atraídas por la novedad, ven una oportunidad de negocio en un mercado que empieza de cero. Como consecuencia, se instalarán una gran cantidad de empresas que probarán suerte y será el propio mercado a partir de su crecimiento y maduración que irá seleccionando cuales son las marcas rentables y cuales deberán cerrar.

También es importante el aspecto pedagógico. Los consumidores no habrán consumido nunca el producto, así que habrá que educarles, explicarles sus características y sus beneficios y convencerlos que el nuevo producto es mejor que los que consumía anteriormente. Para conseguirlo, por ejemplo, se pueden hacer conferencias, sesiones informativas o pruebas de producto.

Debido a las características mencionadas de los mercados en introducción, una empresa se encontrará con que su estrategia tiene que hacer crecer el sector a la vez que tiene que encontrar una posición favorable para la propia organización. Dentro de esta dualidad de intereses tendrá que buscar una forma que sea positiva para los dos. Una ventaja con la que se encontrará es que puede marcar la estructura del sector a partir de su estrategia, es decir, definir una estrategia de precios, una distribución, una segmentación...favorables para la empresa y el mercado y que sirva de base para otras organizaciones.

Un elemento estratégico importante en estos mercados es el de la inversión. Si se entra de los primeros en un mercado, la inversión será muy arriesgada, ya que no se tiene constancia de si puede funcionar o no, pero tiene la ventaja que nadie habrá marcado un límite de inversión que sí que pueda marcar ella para los otros, además de gozar de la reputación de ser una empresa pionera e innovadora. Entrando más tarde, puede que los otros ya hayan marcado un nivel de inversión que se deberá asumir, a cambio que otros ya habrán cometido algunos errores evitables y se puede mejorar el funcionamiento.

Formular una estrategia bien definida en este tipo de mercados es complicado porque el sector puede evolucionar de muchas formas. Por esto, una técnica que propone M. Porter en *Estrategia Competitiva* (2009) es la de los escenarios, donde se pronostican varios escenarios que pueden darse en un futuro y la actuación de la empresa en cada uno de ellos. Sin embargo, algunas acciones deberían tratar de llevarse a cabo independientemente de cómo pueda evolucionar el mercado, por ejemplo tratar de establecer compromisos con los proveedores para asegurarse un mínimo de abastecimiento.

### **Mercados maduros**

Estos mercados han dejado de crecer, se mantienen estables, con lo que aumenta la rivalidad entre las empresas del sector, ya que la única forma de crecer es robando los consumidores a

la competencia. Por lo tanto, las empresas dejan de crecer, de contratar, de aumentar la productividad... y deben adecuar sus recursos a las nuevas necesidades. Los clientes aquí ya son experimentados y ya no adquieren el producto por el simple hecho de probarlo por su novedad, por curiosidad, sino que piden algo más, hay que seducirles de distinta forma.

Como la estructura del mercado habrá cambiado desde la introducción y el crecimiento, debe replantearse la estrategia para adaptarse a la nueva estructura. Por ejemplo, obliga a todas las empresas a elegir una de las tres estrategias genéricas si se quiere sobrevivir, ya que muchas compañías no habrán escogido ninguna de las tres durante los períodos de introducción y crecimiento. Igual que, como se ha comentado, se deben controlar los recursos para adaptarse a la nueva estructura, deberá realizarse un control de los productos y los precios, quizás valga la pena no crear nuevas líneas o productos para poder especializarse en algunas concretas y adecuar los precios para poder sobrevivir, aunque no ofrezcan un gran rendimiento.

En definitiva, la estrategia deberá ser muy cuidadosa ya que se vendrá de una etapa donde podían cometerse errores porque se podían disimular fácilmente, una época de euforia donde crecía la industria y el sector, y se llega en una época donde se dejará de crecer, los márgenes bajarán y con ello los beneficios, los errores pueden ser fatales y debe mirarse todo con lupa. Una época donde tener una estrategia bien definida y acertada será clave para sobrevivir.

### **1.10. Investigación del mercado cervecero catalán**

Previo al análisis del mercado cervecero catalán, investigaremos las características del mercado europeo y español con el objetivo de poder detectar las peculiaridades de este sector en Catalunya.

Centrándonos en el mercado europeo, se puede observar que el conjunto de producción de España representa el cuarto país con más producción del continente (32.692.000hl), por detrás de Alemania, Reino Unido y Polonia. Comparando los datos de producción del 2008 hasta el 2013, podemos observar como en España la producción ha decrecido un 2,1%, aunque es menos del decrecimiento que ha sufrido la media europea (-5,8%), y que los tres principales productores (Alemania -5,6% y Reino Unido -15,4%) a excepción de Polonia, donde la producción ha crecido un 7,8%<sup>37</sup>.

Del mismo modo, los cuatro principales productores son también los cuatro principales consumidores de cerveza siguiendo las mismas posiciones. España, otra vez, se encuentra cuarta con un consumo total de 35.169.000hl. Como pasaba con la producción, el consumo medio de cerveza en Europa también ha bajado, en este caso un 8,3%, aunque España es también el país en el que menos decrece de los cuatro líderes (un 1,5%), a excepción de Polonia donde el crecimiento es del 4,3%. En definitiva, observamos que en Europa tanto el consumo como la producción han bajado, aunque España, una de las principales productoras y consumidoras, el descenso es menor que la media europea.

---

<sup>37</sup> Datos del 2013 sacados del estudio *Beer Statistics – 2014 Edition* creado por *The Brewers of Europe*

Referente al lugar de compra de la cerveza, la media europea indica que un 34% de la cerveza es comprada *on-trade* (bares, restaurantes, etc.) y un 66% *off-trade* (tiendas, supermercados, etc.). En España, esta tendencia se invierte, con un claro predominio del *on-trade* 62%, frente a un 38% del *off-trade*. Durante los años de crisis el consumo en hostelería ha disminuido, no obstante, sigue siendo claramente el predominante. Detectamos, entonces una de las particularidades del consumo de cerveza en la península, se consume más cerveza en la hostelería que no en el hogar, lo que indica, tal y como reafirma el estudio socioeconómico del sector presentado por Cerveceros de España, que el consumo de cerveza es “moderado y responsable, en compañía de amigos y familiares, y con algún tipo de alimento”.

Por lo que hace a las importaciones y exportaciones, España importó en 2013 un total de 3.843.000hl, siendo en cuarto país con más importaciones totales del continente, y exportó ese mismo año 1.366.000hl, siendo el duodécimo país más exportador. Por lo tanto, vemos como España es claramente un país importador de cerveza.

Si vamos ya al sector de la microcervecería, España es el sexto país con más microcervecerías en Europa con 2013, por detrás por detrás del Reino Unido (líder con 1.440), Alemania, Italia, Suiza y Francia. Sin embargo, el boom de microcervecerías desde el 2008 hasta el 2013 ha sido espectacular (867%), pasando de 21 a 203 en 5 años.

Cabe destacar también, que España es el primer país en producción de cerveza sin alcohol de toda Europa, duplicando al segundo país, Francia. Es importante también analizar las ventas de cerveza según el área geográfica. La zona del sur de España (Andalucía, sur de Extremadura, Ceuta y Melilla) es la principal consumidora de cerveza con una cuota del 22,8%, seguida por la zona sur este (Levante, Albacete y Murcia) con un 20,2%. En tercera posición se encuentra la zona central (abarca Madrid, Castilla y León, Castilla la Mancha y el norte de Extremadura) con un 20% y ya en cuarta posición la zona noreste (norte de Aragón, Catalunya y Baleares) con una cuota del 19,2%. La zona norte, noroeste y las Canarias tienen una cuota muy baja que en ningún caso llega al 7%.

Si nos fijamos en la época de consumo de cerveza detectamos que goza de cierta estacionalidad. Los meses de invierno el consumo es bajo, aumenta en los meses de primavera y llega a su pico en los meses de verano, para volver a bajar en otoño. Esto se debe, primero por la meteorología que favorece su consumo y, en segundo lugar, por el turismo. Como muestran los datos de un estudio elaborado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas y la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), la cerveza ocupa la novena posición de la lista de productos españoles más reconocidos por los turistas, por detrás de productos como la paella, las tapas, el vino o el jamón.

Si nos fijamos en el consumo según los envases, claramente el envase predominante es la botella de vidrio con un 43% del total, mientras las ventas en lata (29,5%) y en barril (27,4%) son muy similares.

Si pasamos a la producción de cerveza por marcas a nivel estatal las tres cervezas con más producción y líderes del mercado son el grupo Mahou San Miguel, Heineken y Damm, a una gran distancia de las otras marcas<sup>38</sup>.

Cabe destacar, si hablamos del sector cervecero, el tema de la legalidad. Se trata de un producto regulado por varias leyes: el contenido del producto, el etiquetado, el envase, normativas medioambientales y normativas de seguridad e higiene. Merece la pena entrar en detalle en el apartado de los impuestos sobre el producto. El 30 de junio de 2013 entró en vigor en España una ley que subía los impuestos a bebidas alcohólicas y tabaco elevando, en el caso de las bebidas alcohólicas, su tributación un 10%. Sin embargo, quedaron exentos de esta ley los sectores del vino y la cerveza, debido a la gran importancia que tiene para un sector muy castigado por la crisis como es el de la hostelería<sup>39</sup>.

Pasando ya a analizar el sector cervecero catalán, no se encuentran diferencias entre las características del consumo respecto al mercado español. Sigue consumiéndose principalmente en el sector de la hostelería, se trata de una bebida sociable y se consume principalmente en botella. Donde existen claras diferencias es en las marcas que dominan el sector. Si en España encontrábamos tres principales productoras, en Catalunya la líder indiscutible es Estrella Damm, con una cuota de mercado cercana al 85%, seguida de lejos por Mortiz con una cuota de un 5% en Catalunya (10% en Barcelona), pero en claro crecimiento, y en tercera posición se encuentran marcas como San Miguel o cervezas de importación como Heineken, aunque como puede comprobarse tienen una pequeña cuota de mercado.

#### **1.10.1. Estrella Damm**

Fundada el año 1872 por el francés August Kuentzmann Damm, que emigró de la región de Alsacia a Barcelona debido a la guerra entre Francia y Prusia. Actualmente forma parte del Grupo Damm, fabricante no solo de cervezas sino también de otras bebidas como agua, zumos y refrescos, además de sus propias empresas de logística y comercialización.

Centrándonos estrictamente en el sector cervecero, el Grupo Damm tiene 12 productos diferentes, el más importante y representativo Estrella Damm. Tiene, además, Damm Indedit, Damm Daura (para celíacos), Voll-Damm (Doble Malta), Free Damm (sin alcohol), Damm Lemon (una clara), Xibeca (suave), Bock Damm (negra), A.K. Damm (cerveza alsaciana), Saaz Damm (muy suave), Weiss Damm (weissbier o cerveza blanca) y Cerveza de Navidad (especial para estas fechas).

Observando las cifras del grupo, poseen un total de 10 fábricas y 425 distribuidores. Exportan un 2,1% de su producción, el 75% de sus proveedores son empresas locales, han tenido un importe neto de 880.000.000 de euros y poseen un patrimonio neto de 722.000.000€, con una plantilla de 1.771 empleados<sup>40</sup>. Es indiscutiblemente la marca líder en el sector cervecero de

---

<sup>38</sup> Datos del 2013 obtenidos del *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2013* creado por los Cerveceros de España junto al Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

<sup>39</sup> <http://www.lavanguardia.com/economia/20130629/54377076102/subida-impuestos-alcohol-tabaco-vigor-manana.html>

<sup>40</sup> Datos de la *Memoria de responsabilidad social 2012-2013* del Grupo Damm

Catalunya dominando claramente el mercado desde hace muchos años con una cuota del 85% (2012).

La cerveza Estrella Damm es una Lager elaborada según la original receta de 1876. Esta elaborada con malta, lúpulo y arroz de grano redondo, productos del país. Ha recibido varios premios a nivel internacional, el último de ellos *The World Beer Championship 2004 – Chicago*.

A nivel empresarial, su misión es la fabricación y distribución de bebidas a nivel nacional buscando siempre la satisfacción de clientes (consumidores y empresas), colaboradores y accionistas. Su visión es ser líder en todos los sectores de los productos que comercializan. La organización tiene unos valores muy marcados que los denominan “*las cinco C*: compromiso, creatividad innovadora, colaboración, cliente y corresponsabilidad social.”

Estrella Damm es una marca experta en comunicación, con presencia en redes sociales pero, sobre todo, con una fuerte apuesta por la televisión, lanzando grandes y exitosas campañas en invierno y en verano con el slogan *Mediterráneamente*.

Además, cabe destacar la importancia que la marca da a la cultura a través del patrocinio de varios eventos culturales en toda Catalunya, desde conciertos, festivales, museos, ferias, eventos deportivos y bares y restaurantes.

Estrella Damm conserva todavía su antigua fábrica en Barcelona, utilizada para exposiciones de la marca y, siguiendo con su línea de apoyo a la cultura, para conciertos y galas deportivas.

### **1.10.2. Moritz**

Igual que Estrella Damm, Moritz fue fundada por un inmigrante de la región francesa de Alsacia en 1856, Louis Moritz, inaugurando ocho años más tarde una fábrica en Barcelona, uno de los primeros edificios que se construyó en el nuevo Eixample. El negocio empezó a crecer y ganaron varios premios como la medalla de oro en la Exposición Universal de Barcelona de 1888 o la medalla de plata en la Exposición Universal de París de 1889. En 1930 Moritz alcanza su record de ventas llegando a los 67.000hl vendidos en España. La empresa se disuelve en 1978 y es en 2004 cuando se restablece.

Desde entonces, Moritz tiene el objetivo de convertirse en la cerveza de Barcelona del siglo XXI sin perder su tradición. Se trata de una mezcla entre pasado y presente, consiguiendo como resultado una cerveza *premium*, urbana y moderna. De momento ha conseguido una cuota de mercado del 10% en Barcelona (su principal objetivo) y del 5% en el conjunto de Catalunya.

Actualmente Moritz tiene cuatro diferentes cervezas, todas elaboradas con agua del manantial Font d’Or del Montseny y con lúpulo de Saaz y baja fermentación. Se puede encontrar la Moritz (pilsner), Moritz Epidor (strong pale lager), Quintu (pilsner de 20 cl), Agua de Moritz (sin alcohol). Además, en una apuesta por la tradición y la calidad, Moritz tiene una microcervecería en la Fábrica Moritz Barcelona que abastece de cerveza artesana los consumidores que se dirigen a la fábrica, aunque no la comercializa fuera de la Fábrica Moritz.

Una apuesta estratégica de Moritz, siguiendo con su filosofía de no olvidar la tradicionalidad, utiliza su fábrica como punto de encuentro y ha recuperado varios bares históricos de la ciudad de Barcelona. La Fábrica de Moritz se ha convertido en una cervecería que ofrece música y varias propuestas gastronómicas. Además, al lado de la fábrica se encuentra Bar à Vins, un espacio dedicado exclusivamente al vino. Como decíamos, también han recuperado algunos bares históricos de la ciudad como el Velódromo y un espacio gastronómico en El Born.

Igual que Estrella Damm también dan una gran importancia a la cultura, aunque no se centran en medios masivos sino en los medios llamados *below the line*. De esta forma, realizan acciones de relaciones públicas, eventos propios, una gran presencia en redes sociales, acciones de co-branding (por ejemplo con Munich), etc.

Es interesante estudiar el caso de la cerveza Moritz, ya que prácticamente puede decirse que empezó de cero en 2004 y ha conseguido posicionarse como una marca de calidad y con un porcentaje importante de participación en un mercado que, en aquellos tiempos, todavía estaba más dominado por el Grupo Damm.

Para ello Moritz realizó una clara estrategia de segmentación, además con una clara intención ofensiva, como se puede observar en sus acciones y el crecimiento que está consiguiendo. Consciente que no podía competir ante grandes marcas a nivel estatal o internacional, decidió centrarse en abastecer de cerveza de calidad la población de Barcelona. Sin embargo, no empezaban exactamente de cero, tenían ya un largo bagaje en el mercado cervecero y veían que tenían que volver a llamar la atención del público mayor, el público que ya los conocía, y a la vez ser cercanos a los jóvenes, además de, obviamente, vincularse profundamente con la ciudad de Barcelona. Para ello siguieron una estrategia basada en la restauración de espacios clásicos barceloneses para adaptarlos a los nuevos tiempos sin perder su encanto, como la Fábrica Moritz. También han realizado varios patrocinios a actividades culturales de la ciudad que no fueran los grandes festivales que quieren patrocinar todas las grandes marcas<sup>41</sup>.

De esta forma, ha conseguido posicionarse claramente como la cerveza de Barcelona, con una cuota de mercado del 10% en la ciudad, llegándose a considerar como la gran alternativa a Estrella Damm. A partir de aquí se ha ido expandiendo por todo el territorio catalán, llegando a tener actualmente un 5% de cuota, pero se esperan que en 2024 puedan llegar a obtener una cuota del 20% en toda Catalunya<sup>42</sup>.

### **1.10.3. San Miguel**

San Miguel es una cerveza creada en 1890 en el barrio de San Miguel de la ciudad de Manila, Filipinas (entonces colonia española). En 1946 unos empresarios catalanes fundan La Segarra S.A. que firma siete años más tarde un acuerdo con el presidente de Filipinas de San Miguel para crear una matriz independiente de la en España. En 1957 se cambia el nombre de La Segarra S.A. por el de San Miguel Fábrica de Cerveza y Malta S.A. Durante el siglo XX la empresa se expande tanto nacional como internacionalmente y en el año 2000 se une a

---

<sup>41</sup> [http://www.elconfidencial.com/economia/2011-06-24/cervezas-moritz-o-como-relanzar-una-marca-extinguida\\_603312/](http://www.elconfidencial.com/economia/2011-06-24/cervezas-moritz-o-como-relanzar-una-marca-extinguida_603312/)

<sup>42</sup> [http://www.ara.cat/premium/economia/Nou-director-general-cervesera-Moritz\\_0\\_1085291552.html](http://www.ara.cat/premium/economia/Nou-director-general-cervesera-Moritz_0_1085291552.html)

Mahou. Actualmente el grupo es líder del mercado español con una cuota del 37%<sup>43</sup>, aunque en el mercado catalán se situaría en tercera posición<sup>44</sup>.

El grupo tiene como misión seguir creciendo para incrementar su liderazgo a nivel nacional y expandirse internacionalmente. En 2013 obtuvo un crecimiento internacional del 13% respecto al año anterior y comercializa ya en los 5 continentes.

Entre Mahou y San Miguel, la más vendida en Catalunya es San Miguel, así que nos centraremos en ella. Posee 10 tipos de cerveza: San Miguel Especial (rubia de tipo lager), San Miguel Clara (mezcla San Miguel Especial y limón), Blu San Miguel (cerveza con aroma de vodka), San Miguel 0,0 (sin alcohol), San Miguel 0,0 Manzana (sin alcohol con sabor a manzana), San Miguel 0,0 Limón (sin alcohol con sabor a limón), San Miguel Fresca (lager suave pensada para el mercado británico aunque posteriormente la comercializaron en España), San Miguel 1516 (lager amarga), San Miguel Selecta XV (cerveza Premium de San Miguel) y San Miguel Eco (cerveza ecológica).

Un aspecto muy importante de la compañía es su responsabilidad social, llevada a cabo principalmente a través de su fundación con varios programas destinados tanto a las personas como al entorno.

#### 1.10.4. Cerveza Artesana

Se trata de un sector mucho menor al de las compañías analizadas anteriormente aunque está en auge tanto en Catalunya como en España como en muchos otros países. Actualmente representa cerca del 1% del mercado pero su tendencia es a la alza (se espera que en 2015 aumente su cuota de mercado en España en un 33%)<sup>45</sup> mientras la tónica del sector cervecero industrial es de estancamiento e incluso de ligera bajada.

Una cerveza artesana es aquella en la que todo el proceso de elaboración se ha realizado de forma artesanal y con ingredientes naturales. El proceso tendrá, en general, cinco etapas:

- **Maceración:** mezclar los cereales con agua caliente.
- **Cocción:** cocer el mosto, entre otras cosas para eliminar microorganismos, y añadir el lúpulo y los aromas, que darán gusto al producto.
- **Enfriamiento:** debido a que la levadura no puede introducirse a una temperatura superior a 35°, deberá enfriarse el más rápido posible para evitar la entrada de microorganismos y, además, que no se evapore el aroma.
- **Fermentación:** introducción de la levadura y darle entre 1 y 3 semanas de reposo.
- **Envasado:** cuando se envasa se volverá a introducir levadura para que lleve a cabo la segunda fermentación. La cerveza deberá guardarse entre 12° y 15°, tratando de no moverla demasiado y en la oscuridad<sup>46</sup>.

<sup>43</sup> Datos de la *Memoria de Sostenibilidad 2013* del Grupo Mahou-San Miguel

<sup>44</sup> Según la clasificación de <http://www.uncomo.com>, ya que ha sido imposible conocer la cuota de mercado de San Miguel en Catalunya

<sup>45</sup> <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6501732/02/15/2015-el-ano-de-la-cerveza-artesana-espera-superar-los-100000-hectolitros-de-produccion.html>

<sup>46</sup> <http://www.gecan.info/>

Los ingredientes de la cerveza también tienen que ser naturales si se quiere considerar cerveza artesana. Debe partir del grano de trigo o cebada (no de arroz o maíz como utilizan las cerveceras industriales solamente para abaratar costes a cambio de perder sabor), no podrá contener aditivos, conservantes, colorantes, estabilizantes, etc. Sin embargo, queda abierta la opción a usar otras materias primas naturales como la fruta, azúcares o especias para aromatizar el producto. No pueden usarse calderas de gelatinización, que permiten obtener fuentes extras de azúcar. Finalmente, la cerveza artesana no es pasteurizada. La pasteurización es un proceso que inventó Pasteur en el cual se calienta el producto a una temperatura de unos 60 grados de modo que elimina los gérmenes y permite que el producto se mantenga inalterable más tiempo. Gracias a este proceso, por ejemplo, en primavera se puede consumir una cerveza elaborada en otoño que y producida en la otra punta del mundo, pero el producto se mantiene como el primer día. No obstante, la cerveza artesana, al no pasteurizarse, hay levadura que sigue su proceso en la botella, por eso se llaman “cervezas vivas”, es decir, tienen una fecha de caducidad inferior a la de las cervezas industriales. Sin embargo, la cerveza artesana va aumentando su vida gracias a las mejoras en higiene y herramientas utilizadas durante el proceso de elaboración que evitan la presencia de gérmenes. Se considera que una cerveza artesana tiene una vida de unos 10 u 11 meses, dependiendo del grado de alcohol que contenga. Además, para la seguridad del consumidor, Jordi Llebaria, maestro cervecero de Cervesa Montseny, explica que debido a la acidez y el nivel de alcohol de la cerveza no puede contener patógenos.

Es complicado de medir ya que las compañías pueden ser muy pequeñas, pero aproximadamente se calcula que existen unas 50 marcas de cerveza artesana constituidas en Catalunya. Como explica al diario Ara Josep Borrell, presidente del Gremio de Cerveza Artesana y Natural (Gecan), “Catalunya ha sido pionera en el sector y Barcelona se ha convertido en la “capital cervecera mediterránea”<sup>47</sup>. El sector está en claro crecimiento, con una clara intención pedagógica para formar a potenciales compradores que están acostumbrados a consumir únicamente la cerveza industrial homogeneizada. El mercado catalán sigue los pasos de otros mercados internacionales en los cuales la cerveza artesana goza de una cuota de mercado superior, como puede ser el caso de Italia (4%) y Estados Unidos (11%).

Los principales problemas que se encuentra el sector son en temas de obtención de materias primas y distribución. Grandes empresas como Estrella Damm están integradas hacia atrás y tienen sus propias explotaciones de malta y lúpulo para su producción, pero se niegan a vender a otras empresas. Como consecuencia, muchas cerveceras artesanas tuvieron que importar estos ingredientes de otros países como Nueva Zelanda. Sin embargo en la actualidad, debido al crecimiento de este sector, empiezan a aparecer cultivos de malta y lúpulo en Catalunya independientes de las grandes empresas. Referente a la distribución, algunos establecimientos o distribuidores que tienen la exclusividad con grandes marcas de cerveza industrial y no pueden comercializar otras cervezas, además de la complejidad que supone distribuir un producto natural como la cerveza artesana. Sin embargo la cerveza artesana ha conseguido crear bares especializados y ha llegado incluso a restaurantes de alta gastronomía como el Celler de Can Roca.

---

<sup>47</sup> [http://www.ara.cat/suplements/emprenem/Cervesa-artesana-lincredible-sector-guany\\_0\\_1325267501.html](http://www.ara.cat/suplements/emprenem/Cervesa-artesana-lincredible-sector-guany_0_1325267501.html)

A pesar de las dificultades, el mercado sigue en crecimiento y las marcas de cerveza industrial no le quitan el ojo de encima. Algunas han iniciado estrategias defensivas mencionadas anteriormente (apartado 3.8.). Es por ejemplo el caso de Estrella Damm, cuyo presidente Demetrio Carceller que aseguró públicamente que las cervezas artesanas “son cervezas que se producen en garajes y tenemos miedo de que pueda producirse un fallo de calidad que afecte a la imagen de la cerveza española en todo el mundo y que eso nos acabe afectando”<sup>48</sup>. Además, observando el nacimiento de este movimiento, aprovecharon para lanzar su cerveza *premium*, Inedit, cerveza de más calidad que se beneficia del auge de la cultura cervecera. Otro caso es Mahou San Miguel, que ha adquirido el 30% la cervecería artesana norteamericana Founders Brewing para tener su propia producción de cerveza artesana<sup>49</sup>.

Si hablamos de marcas propias, la cerveza artesana que más facturó el año 2013 fue la cerveza Guineu - gracias a que, como explicó en la entrevista Julià Vallès de la Cervesa del Montseny (ver anexos), también comercializan maquinaria para producir cerveza- seguida por Montseny (líder en producción) y la cerveza Rosita. Otras de las grandes marcas de cerveza artesana catalana son Almogàvers, Birrart, l’Espiga y Glops.

La cerveza artesana está posicionada como un producto de gama alta que ha encontrado un nicho de mercado como producto de calidad que funciona muy bien con la alta gastronomía. Su objetivo es que pueda producirse una revolución como sucedió con el vino en el siglo XX, cuando se mejoran las técnicas y procesos de elaboración, aparecen una gran variedad de vinos y los consumidores se forman y pasan de comprar vino a granel a adquirir el vino de calidad que más les interese.

### **3.10. Investigación del mercado cervecero artesano estadounidense e italiano**

Como se ha mencionado, los mercados que sirven de referencia para la cervecería artesana catalana son el mercado estadounidense y el italiano. Es por este motivo que analizaremos una marca de cerveza artesana de éxito de ambos mercados con el objetivo de conocer su forma de trabajar, su filosofía y sus estrategias.

#### **3.10.1. Samuel Adams**

El mercado estadounidense se encuentra en un momento similar al español y al catalán, mientras el consumo de cerveza sube muy ligeramente (un 0,5%) el 2014, el consumo anual de cerveza artesana nacional creció ese mismo año un 17,6% y el consumo de cerveza artesana de importación creció un 36%. En general, en Estados Unidos la cerveza artesana tiene una cuota de mercado del 11%<sup>50</sup>, y sigue creciendo a medida que los consumidores quieren

---

<sup>48</sup> <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/5920462/07/14/Damm-alerta-del-crecimiento-de-los-artesanos-cerveceros.html>

<sup>49</sup> <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6334796/12/14/Mahou-apuesta-por-la-cerveza-artesana-compra-el-30-de-la-cerveceria-artestadounidense-Founders.html#.Kku8FORkrfyGAR6>

<sup>50</sup> <https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/>

productos cada vez más Premium. Se espera que en 2020 llegue a representar cerca del 15% del mercado de cerveza<sup>51</sup>.

El mercado, como en España y Catalunya está controlado por pocas empresas: Budweiser, Beck's y MillerCoors LLC, controlan alrededor del 80% del mercado norteamericano de cerveza.

En Estados Unidos hay más de 2.800 cervecerías artesanas que dan trabajo aproximadamente a unas 110.000 personas en 2013 y deben cumplir tres reglas:

- Pequeñas: producir anualmente 6 millones de barriles de cerveza o menos
- Independientes: una compañía de la industria de bebidas alcohólicas o un fabricante de cerveza no artesana puede poseer como máximo un 25% del capital de la cervecería.
- Tradicional: elaboración tradicional e ingredientes naturales.

La compañía Samuel Adams es una cervecería familiar que nació en 1984 en Boston, cuando la cerveza artesana de calidad no existía y los consumidores en EUA solo podían escoger entre cerveza producida en masa o la importada de otros países. Se sirvió de la receta de un antepasado de la familia del año 1860 que fue la base de la Boston Lager. Actualmente es la segunda cervecería más grande de propiedad estadounidense. Sus ventas crecieron un 17% en la primera mitad de 2013.

La empresa comenzó a funcionar gracias a dos elementos: gracias al nombre de Samuel Adams, nombrada así en honor a un revolucionario patriota norteamericano de Boston que firmó la Declaración de Independencia que, además, según la tradición tenía producciones de malta, ingrediente básico para la cerveza. Otro hito que impulsó la marca fue conseguir ser nombrada la mejor cerveza de elaboración nacional en el festival de la cerveza.

Jim Kock, fundador de Samuel Adams, empezó vendiendo su cerveza de bar en bar tratando de persuadir a los jefes para que vendieran su producto y la empresa sigue empleando esa misma técnica en la actualidad. Aunque es una práctica lenta, se asegura que los pubs y los bares que comercializan su producto saben cómo tienen que conservarlo y servirlo.

A través de esta estrategia de ventas, su producto de alta calidad y de anuncios por televisión, Kock creó una conciencia en los 80 y 90 de que existía más cerveza aparte de la cerveza industrial estadounidense y la que se estaba importando de Europa. Boston Beer Company se centra en difundir el mensaje de arte, proceso y calidad. En contraste con otras compañías que venden a baja calidad y menor precio y en la comunicación se centran en el estilo de vida de sus consumidores.

Debido a su crecimiento, Boston Beer Company ha adquirido distintas cervecerías. Posee la central en Boston pero también tiene cervecería en Pennsylvania y Ohio.

Si hablamos estrictamente de estrategia, la primera estrategia de Sam Adams era crecer. Durante su expansión en los años 90 la empresa sacó ventaja de que la demanda por la

---

<sup>51</sup> <http://demetergroup.net/sites/default/files/news/attachment/State-of-the-Craft-Beer-Industry-2013.pdf>

cerveza artesana crecía y había pocas compañías que la ofrecían. Mientras el mercado no estuvo saturado, Boston Beer Company se ganó la reputación a través de su nombre de marca Samuel Adams y gracias a ser la primera gran compañía del movimiento de la cerveza artesana. Sin embargo, con la entrada de más competidores, a finales de los 90 el crecimiento empezó a bajar. En ese momento la empresa cambió su estrategia y se centró en hacer crecer la demanda de cerveza artesana. Lo hizo a través de publicidad y con la introducción de la cerveza light, que atrajo muchos consumidores.

No obstante, necesitaban una forma de proteger su cuota de mercado de las nuevas compañías del sector. Esto la llevó a volver a una estrategia de ganar cuota de mercado en su posicionamiento de cerveza de calidad. Las mayores amenazas para la empresa eran las grandes cerveceras americanas con grandes recursos. Sus dos grandes ventajas frente a estas cerveceras eran la experiencia y la reputación, aunque las grandes podían ganar experiencia fácilmente comprando una cervecería artesana. Por lo tanto, Boston Beer Company tenía que proteger su reputación a toda costa, ya que era la única barrera de entrada importante para las grandes marcas.

Quizá lo mejor ahora sería centrarse en fortalecer su reputación como marca y mantener un crecimiento bajo, de esta forma protegería su mercado y puede que ahuyente algunas grandes marcas que busquen el crecimiento inmediato viendo como una gran compañía con reputación y experiencia como Samuel Adams le cuesta tener un crecimiento alto.

El camino que está claro que no debe seguir es el de “todo para todo el mundo”, empezar dirigirse a todos los consumidores para atraer nuevo público que no sea de su target específico, ya que perdería su singularidad.

En lo referente a la distribución, sus productos se pueden encontrar tanto en bares y pubs, restaurantes, tiendas de licores y en supermercados. A diferencia de lo que sucede en el mercado catalán, donde la distribución en estos establecimientos es complicada porque está controlado por las grandes marcas, Samuel Adams ha conseguido al largo de los años hacerse un hueco y distribuir en estos establecimientos.

Por último, es importante destacar que Boston Beer Company, como la mayoría de cervecerías artesanas norteamericanas, tiene un alto compromiso con la sociedad creando y colaborando en varios eventos para la mejora social y medioambiental de su zona de influencia.

### **3.10.2. 32 Via dei birrai**

El mercado italiano de cerveza es muy parecido al español y al catalán, debido a su proximidad y condición de país mediterráneo, con unas costumbres parecidas. Se encuentra, en ambos países, un predominio del vino en las bebidas alcohólicas. La cerveza tiene una estacionalidad de consumo, siendo los meses de verano donde más se consume gracias al clima y al turismo. En números totales es el décimo productos europeo de cerveza, produce menos cerveza que España aunque en el período 2008-2013 la producción se ha mantenido estable, mientras que en la mayoría de países europeos ha descendido. En el consumo ocupa la sexta posición del ranking europeo e igual que con la producción, el consumo se ha mantenido estable en los últimos seis años. Sorprendentemente, y a diferencia del mercado español, aunque también

sea un país Mediterráneo con gran importancia del turismo, en Italia se compra más cerveza en supermercados y tiendas que no en el sector de la hostelería. Es el cuarto país europeo en número de cervecerías activas, lo que indica la fuerte cultura cervecera que existe en Italia, y han aumentado notablemente desde 2008, pasando de 220 a 509 en 2013.

El movimiento de la cerveza artesana también es más parecido, mientras en Estados Unidos ya hace décadas que existe, en Italia empezó unos años antes que en el mercado catalán, llegando a alcanzar actualmente una cuota del 4%. Mientras en España en 2008 solo había 21 microcervecerías, en Italia ese mismo año ya habían 206, y en 2013 tenían un total de 491<sup>52</sup>. Sin embargo, el movimiento es muy parecido, con muchas pequeñas empresas en todo el país que han ido creciendo y rápidamente, a pesar del estancamiento general del mercado cervecero, y elaborando productos de calidad que son exportados a países extranjeros.

La empresa 32 Via dei birrai también es parecida a la Companyia Cervesera Montseny. 32 Via dei birrai se fundó un año antes que la CCM, en 2006 en la provincia de Treviso, aunque en este caso italiano, el crecimiento ha sido mayor. Se rigen principalmente por el valor de la calidad como veremos posteriormente, aunque también se identifican con la originalidad, la creatividad y la investigación, y todo con una gran preocupación por tener un mínimo impacto en el medio ambiente, como muestra su uso de energía hidroeléctrica y paneles solares.

Su crecimiento se basa en conseguir premios y certificaciones gracias a la calidad de los procesos de elaboración y de los productos que les otorga una imagen favorable. Este crecimiento les ha llevado a lanzarse a la publicidad, comunicando siempre con un enfoque emocional. Utilizan como promoción su propia página web, una aplicación para conocer y estar en contacto directo con la marca, su tienda online y las redes sociales.

La empresa tiene ocho diferentes estilos de cerveza que solo venden en botella y el precio aproximado es de alrededor de los 5€ por 0,75cl. Su estrategia de distribución no utiliza a mayoristas, sino que vende o directamente a través de su página web o a través de tiendas especializadas. Exportan a una treintena de países y en el mercado asiático han llegado a un acuerdo con una distribuidora de Hong Kong que les facilita el trabajo.

Como se ha comentado, están muy centrados en la calidad del producto. Como dice su director, la cerveza artesana está en crecimiento, si producen productos de poca calidad o con algún defecto, primero que la múltiple competencia les pasará por encima y, segundo, detendrán el crecimiento del sector porque los consumidores no se fiarán de sus productos. Para ello, contratan una empresa externa especializada en el control de calidad de los productos.

### **3.12. Descripción de la empresa Companyia Cervesera del Montseny**

La cervecera artesana que se estudiará en este trabajo es la Companyia Cervesera del Montseny, que se describirá a continuación:

---

<sup>52</sup> Según datos del *Beer Statistics 2014* elaborado por *The Brewers of Europe*

A nadie se le escapa, observando el mercado cervecero estatal, una reciente tendencia, en auge aunque todavía muy pequeña, que amplía y aporta variedad al sector, la cerveza artesanal. Se trata de un producto prácticamente inexistente en la península 5 años atrás, sin embargo, en la actualidad, en el territorio español existen 200 empresas de cervecería artesanal, 20 de estas en Catalunya. Son pequeñas empresas con pocos años de vida pero con un crecimiento notable año tras año, con una clara vocación pedagógica de formar y educar a los consumidores en las propiedades organolépticas de la cerveza. En España la cerveza artesana solo representa el 1% del total de venta de cerveza, a pesar del crecimiento continuo en los últimos cinco años, y se espera que el 2015 su cuota de mercado siga creciendo un 33%. El sector intenta tomar como referencia países extranjeros como Italia, donde la cerveza artesana tiene una cuota de mercado del 4%, o Estados Unidos, líder mundial con una cuota de mercado del 11% y unas 1.400 fábricas, y se espera que en los próximos años pueda llegar a alcanzar un 20% de cuota.

En este contexto se encuentra la Compañía Cervecera del Montseny, fundada en 2007 con sede en Sant Miquel de Balenyà (Seva). Se trata de una pequeña empresa de 7 trabajadores nacida con el objetivo, como dice su gerente Juli Vallès, de “dotar el mercado de cerveza artesana de máxima calidad”, una cerveza artesana (con un proceso de elaboración prácticamente manual), integral (por sus ingredientes: agua, malta de cebada y trigo, lúpulo y levadura) y natural (sin pasteurizar). Su misión es proveer al mercado cervecero catalán de una cerveza artesana, creativa y de la más alta calidad posible, y su visión es ayudar a aumentar la cultura de la cerveza artesana en Catalunya, siempre manteniendo la rentabilidad de la empresa.

Se han especializado en el estilo de cerveza *ale*: cerveza de alta fermentación, a diferencia de la mayoría de cervecerías nacionales que están especializadas en las Lager o de baja fermentación. Una de las muchas diferencias entre las cervecerías industriales y artesanales es que estas últimas pueden permitirse sacar cervezas con recetas más atrevidas y creativas. Así, empezaron en 2007 con cuatro variedades de cerveza artesana y han ampliado su gamma hasta los 10 tipos que tienen actualmente. Podemos encontrar cervezas para todos los gustos: desde cervezas para el verano y para el invierno, a cervezas inspiradas en la tradición irlandesa (del tipo Guinness), inglesa, alemana y, obviamente, tradición ibérica, o cervezas prácticamente pensadas para su exportación.

Con los años se han convertido en una de las empresas más importantes en el sector de la microcervecería catalana, llegando al 2013 a convertirse en líderes en producción de cerveza artesana en Catalunya. Actualmente, su producción supera los 24.000 litros mensuales (dato de Mayo del 2014). En el último ejercicio han conseguido una facturación ligeramente inferior al millón de euros y un crecimiento de producción del 40%, pese a los actuales tiempos de crisis. Este mismo año, por ejemplo, va camino de conseguir un crecimiento del 30%.

Su mercado no se limita solo a los clientes catalanes, sino que también exporta sus productos a otros países europeos como Dinamarca, Italia o Suecia. Mención aparte merece su exportación a Estados Unidos, país líder en producción de cerveza artesanal y ejemplo a seguir para el sector. Su exportación al país norteamericano empezó en 2009, convirtiéndose así en la primera cervecera artesanal del estado en exportar a América.

Han recibido varios premios al largo de estos siete años. Destacan el premio a la Cerveza del Año que recibió Montseny Negra a la Fira del Jafre (Feria de la Cerveza Artesana) solamente un año después de su fundación, premio que supuso un impulso en las ventas y posicionarse como una cervecería artesanal de calidad. En 2009 fueron galardonados como empresa emprendedora por la Cambra de Comerç, destacando su capacidad de introducir en el mercado cervezas catalanas, artesanas y de calidad en un breve período de tiempo. En 2010 fueron premiados en los Premis Innovacat como una empresa ejemplar por su rápida penetración en el mercado y su innovación<sup>53</sup>.

### **3.13. Análisis de la empresa en función de su contexto**

#### **3.13.1. Públicos potenciales**

El público potencial de la empresa engloba un amplio sector de edad que podría establecerse desde los 22 hasta los 65 años. Orientativamente los 22 años son para delimitar los jóvenes con experiencia en el consumo de cervezas de aquellos que todavía se están iniciando (que podrían ser adolescentes y jóvenes hasta los 20-22 años). Aquellos que se están iniciando en el mundo de la cerveza quedan fuera del público potencial de la empresa, ya que buscan cervezas más suaves y baratas. El público potencial de Montseny son unos consumidores ya iniciados y con un paladar más educado en la cerveza industrial, pero que buscan o se sienten atraídos por una cerveza diferente, más creativa y de calidad.

Socioeconómicamente podríamos situarlo en una clase media y media-alta. Son productos más caros que las cervezas industriales que pueden ser rechazados por un público de clase baja, aunque el nivel socioeconómico no es un filtro importante para esta clase de productos, ya que lo importante será el gusto y el interés del consumidor por la cerveza artesana del Montseny.

#### **3.13.2. Tipología y segmentación del target**

Debido a la amplia gama de productos se pueden diferenciar dos clases de públicos potenciales que se detallan a continuación:

- Iniciados / no especialistas: engloba la mayoría de los consumidores de la marca y se trata de aquel público con experiencia en el consumo de cerveza industrial sin ser expertos en él, que bien por convicciones o por gusto buscan una cerveza diferente, natural, creativa y de calidad. Este tipo de público consumirían los productos básicos de la compañía como pueden ser la Lúpulus o la Malta.
- Expertos: como su nombre indica, son expertos en la cerveza, tienen un largo bagaje tanto en la cerveza industrial como en la artesana y buscan los productos de más calidad, el que mejor encaje en cada momento. En este caso este tipo de consumidor buscará las cervezas más extremas de la marca como puede ser Mala Vida.

---

<sup>53</sup> Ver anexo 8.3.

### 3.13.3. Legislación

Como cualquier producto alimentario, la organización está sometida a diversas normativas que deben cumplir tanto cervecías industriales como artesanales. Estas normativas se refieren a los siguientes aspectos:

- Referentes a la propia cerveza: concretar cómo debe ser elaborada, la circulación y el comercio.
- Etiquetado de la cerveza: debe cumplir el reglamento N° 1169/2011 del 2011 sobre la información del producto que se plasma en la etiqueta.
- Impuestos especiales: la cerveza, como producto alcohólico, está sujeta a impuestos especiales, además de un IVA del 21%
- Envases: deben cumplir diversas leyes referentes al contenido efectivo, a las características de las botellas como recipientes y al reciclaje como residuo.
- Normativas medioambientales: sujetos a las leyes de todo el sector agroalimentario europeo.
- Seguridad e higiene: como todo producto alimentario debe cumplir las normativas europeas en lo referente tanto a seguridad como a higiene del producto<sup>54</sup>.

### 3.13.4. Estudio de la oferta

La Cervesa del Montseny, como se ha explicado, está especializada en las cervezas de estilo *ale*, es decir, de alta fermentación. A diferencia de otras cervecías artesanas, la Cervesa del Montseny comercializa únicamente cerveza – Guineu, cervecía artesana líder en facturación, también comercializa la maquinaria para producir cerveza-. Actualmente venden 10 cervezas diferentes que se ajustan a todos los gustos:

- **“MONTSENY BLAT:** (Alc. 4’0%vol.) **Estilo cervecero:** Weizen Ale. Cerveza ligera de trigo de estilo alemán. Muy refrescante y aromática con lúpulo de Saaz. Recrea las Weizen o Weiss Beer alemanas.  
**Nota de taste:** combina el frescor del trigo con el aroma floral del lúpulo Saaz. Junto a su baja graduación alcohólica, la hacen una cerveza ideal para el verano. Temperatura de consumo entre 4º i 6ºC.  
**Ingredientes de la receta:** Agua del Montseny. Maltas: pilsen, de trigo y caramalt. Flor de lúpulos: perle, fuggles, celeia y saaz. Levadura.
- **MONTSENY MALTA:** (Alc. 5’1%vol.) **Estilo cervecero:** Pale Ale. Cerveza de alta fermentación de estilo tradicional inglés.  
**Nota de taste:** Con mucho cuerpo y de color tostado, para gozar de un sabor intenso. Temperatura de consumo entre 6º i 10ºC, aunque la degustación óptima se consigue sobre los 7ºC, cuando afloran las texturas y sabores de las cervezas Ale.  
**Ingredientes de la receta:** Agua del Montseny. Maltas: pale ale, crystal y café. Flores de lúpulo: challenger, east kent goldings y fuggles. Levadura.

---

<sup>54</sup> [http://www.cerveceros.org/cont\\_mlegal.asp](http://www.cerveceros.org/cont_mlegal.asp)

- **MONTSENY NEGRA:** (Alc. 5'2%vol.) **Estilo cervecero:** Stout Ale. Cerveza negra elaborada según la tradición irlandesa de alta fermentación, con cuatro cereales: cebada, trigo, avena y centeno. Es el estilo mundialmente conocido por la marca Guinness pero en su estado natural (sin filtrar ni pasteurizar), es la llamada Real Ale.  
**Nota de tasto:** Combina la complejidad de sabores tostados con la suavidad de los cereales, para dar lugar a una cerveza nutritiva y regeneradora. Temperatura de consumo entre 6º y 10ºC, aunque la degustación óptima se consigue sobre los 7ºC, cuando afloran las texturas y sabores de las cervezas Ale.  
**Ingredientes de la receta:** Agua del Montseny. Maltas: pale ale, chocolat, café, cristal, caramalt y black. Cereales: cebada tostada, copos de cebada, de trigo, de avena y de centeno. Flor de lúpulo: northern brewer y fuggles. Levadura.
  
- **MONTSENY LUPULUS:** (Alc. 5'4%vol.) **Estilo cervecero:** Íbero ale. Cerveza rubia de alta fermentación adaptada al estilo de nuestro país. Con esta cerveza recuperamos la alta fermentación tradicional de nuestros antepasados íberos. La receta incorpora maltas y lúpulos utilizados en la elaboración de cervezas de gran consumo de estilo Pilsen (de baja fermentación), o de la familia de las Lager.  
**Nota de tasto:** El gusto dulce de la malta pilsen se equilibra con el amargor del lúpulo y es idea para pasar la sed. Temperatura de consumo entre 4º y 8ºC: a una temperatura baja tenemos los sabores y amargor del lúpulo claramente definidos y, además, resulta muy refrescante. La degustación óptima, sin embargo, en una cerveza Ale se consigue sobre los 7ºC, cuando afloran las texturas y sabores que produce la fermentación de la levadura Ale.  
**Ingredientes de la receta:** Agua del Montseny. Maltas: pilsen de trigo y caramalt. Flor de los lúpulos: cascade, fuggles, nugget, target y celeia. Levadura.
  
- **MONTSENY ECOLUPULUS:** (Alc.5'4%vol.) **Estilo cervecero:** Íbero ale. Cerveza rubia de alta fermentación, muy refrescante y suave. La Ecolupulus está elaborada con maltas y lúpulos procedentes de la agricultura ecológica.  
**Nota de tasto:** Buen equilibrio entre la dulzura de la malta pilsen y los lúpulos utilizados. El resultado es una cerveza realmente suave y refrescante. Temperatura de consumo entre 4º y 8ºC.  
**Ingredientes de la receta:** Agua del Montseny. Malta pilsen orgánica. Flor de los lúpulos: sovereign, first gold y pacific gem ecológicos. Levadura.
  
- **MONTSENY HIVERNALE:** (Alc.7'0%vol.) **Estilo cervecero:** Christmas Ale. Cerveza de alta fermentación elaborada con una receta de invierno, con un toque especiado.  
**Nota de tasto:** Al gusto de esta cerveza se combinan las amargas de las maltas tostadas con las notas dulces del anís estrellado, dando lugar a una cerveza cálida y reconfortante. Cerveza con complejidad de sabores, para tomar sola o después de comidas con dulces de postres. Temperatura de consumo entre 6º y 10ºC.  
**Ingredientes de la receta:** Agua del Montseny. Maltas: pale ale, ámbar, chocolat, café, crystal y caramalt. Cereales: cebada tostada. Flor de los lúpulos: challenger, east kent goldings, northern brewer y celeia. Especie: anís estrellado.

- **MONTSENY MALTA CUVÉE:** (Alc.5'1% vol.) **Estilo cervecero:** Barrel Aged Pale Ale. Cerveza de alta fermentación envejecida en barril de roble durante un año. Durante la maduración la cerveza se impregna del gusto de la madera e incorpora este sabor cálido.  
**Nota de tasto:** Cerveza con carácter propio y muy marcado. Color característico tostado de las Pale Ale inglesas. Espuma blanca y densa, deja encaje en copa. Tiene pósito de levadura al fondo debido a la segunda fermentación. En nariz, sobresale la madera. Cuerpo medio, incluso ligero, muy completo, gasificación media. En boca, se muestra compleja, cálida y a la vez picante. Final cálido con un punto ácido y gusto de madera persistente.  
**Ingredientes de la receta:** Agua del Montseny. Maltes: pale ale, crystal y café. Flor de los lúpulos: challenger, east kent goldings y fuggles. Levadura.
  
- **MONTSENY ANIVERSARI:** (Alc.6'4%vol.) **Estilo cervecero:** Indian Pale Ale IPA. Cerveza fuerte de alta fermentación, elevado grado y amargo. Es una versión de la Pale Ale inglesa que se exportaba a la India en época colonial.  
**Nota de tasto:** Aromas dulces de frutas tropicales, provenientes de lúpulos del nuevo mundo. Elevado amargor compensado por la dulzura de la malta y por el elevado grado alcohólico.  
**Ingredientes de la receta:** Agua del Montseny Maltas: malta pilsen, malta pale, malta de trigo, caramalt, ácido malta, malta biscuit. Lúpulos: Nugget, Target, Summit, Cascade, Celeia.
  
- **MONTSENY CASTANYA:** (Alc.7'8%vol.) **Estilo cervecero:** Imperial Brown Ale. Cerveza de alta fermentación elaborada con un 75% de malta de trigo y un 25% de castaña ecológica del "Pujol de la Muntanya" de Viladrau.  
**Nota de tasto:** De apariencia elegante, de un color ambre opaco que se convierte en brillante a contraluz, con una corona de crema densa y persistente. Aroma donde aparece la castaña, sota un fondo de luz y maltas tostadas. En boca gana la dulzura y la calidez del alcohol con el matiz de la castaña.  
**Ingredientes de la cerveza:** Agua del Montseny. Castaña de Viladrau. Maltas: Pale Ale, Chocolat, Crystal, Caraaroma y malta fumada. Lúpulos: Challengeer, Northern Brewer y EK Goldings. Levadura.
  
- **MONTSENY MALA VIDA:** (Alc. 11%vol.) **Estilo cervecero:** Imperial Stout. Cerveza negra de alta graduación robusta, densa y compleja – Para los cerveceros más experimentados.  
**Nota de tasto:** Una gran cantidad de malta y largas horas de cocción dan lugar a esta cerveza que no deja indiferente. El tasto es dulce y goloso, a la vez que desprende unas aromas y gustos torrefactos muy acentuados. Mala Vida es una cerveza de copa, ideal para degustarla sola. Temperatura de consumo entre 8º y 12ºC.

**Ingredientes de la receta:** Agua del Montseny. Maltas: pale ale, chocolat, carapils, Brown, biscuit y malta fumada. Lúpulos: willamette, nothern brewer y sumit. Levadura<sup>55</sup>.

Ya que dos de los principales valores de la empresa son la creatividad y la innovación, van sacando diferentes tipos de cerveza con cierta regularidad, siguiendo una planificación y según lo que creen que demanda el mercado. Según comenta Julià Vallès, actualmente están trabajando en una cerveza pensada especialmente para la época de verano.

### 3.13.5. Distribución y venta

Como se ha explicado, la distribución y venta es uno de los problemas a los que se enfrenta la cerveza artesana. En el caso de la Cerveza del Montseny, podríamos afirmar que siguen una estrategia de distribución *push*, llevando sus productos a bares y supermercados para que la gente pueda consumirlos.

Según Philipp Kotler en su libro *Introducción al marketing* (2010), una organización puede realizar dos tipos de distribución:

- “Pull: dirige las iniciativas de comunicación a los consumidores finales, con la intención de que demanden el producto al canal de distribución. La presión se hace sobre el cliente final.
- Push: trata de ganar la colaboración de los intermediarios que intervienen en la distribución para que dediquen una atención especial al producto y faciliten su comercialización. La presión se hace al distribuidor<sup>56</sup>.

Como se comenta entonces, la distribución escogida por la Cerveza del Montseny es una estrategia *push*.

Se pueden encontrar sus productos en cadenas de supermercados como Bon Preu, que han apostado por la compañía desde un inicio gracias a provenir de la misma zona geográfica, y permiten encontrar la cerveza artesana del Montseny en diversos puntos del territorio catalán. Además, también han llegado a acuerdos con Caprabo y el Corte Inglés y siguen intentando ampliar su presencia en más cadenas de supermercados. Sin embargo, la venta en supermercados es complicada ya que se trata de grandes empresas que buscan su propio rendimiento.

Más complicada es la distribución en bares, ya que muchos de ellos están ligados con *rappel*<sup>57</sup> a grandes cerveceras que no permiten la venta de otras marcas. De una forma similar también sucede en los restaurantes, aunque normalmente no oponen tantos impedimentos.

---

<sup>55</sup> <http://www.ccm.cat/productes/>

<sup>56</sup> Gary Amstron y Philip Kotler, *Introducción al marketing* (2011)

<sup>57</sup> Rappel: el término *rappel*, se utiliza en contabilidad, para designar un descuento comercial basado en haber alcanzado un determinado volumen de pedidos. Existen dos tipos de *rappels*:

- *Rappels* por compras: son descuentos y similares efectuados por los proveedores, basados en haber alcanzado un determinado volumen de pedidos.
- *Rappels* sobre ventas: son descuentos y similares efectuados a los clientes, basados en haber alcanzado un determinado volumen de pedidos.

### **3.13.6. Competencia**

Existen dos tipos diferentes de competencia: la cerveza artesana y la industrial. En el caso de la artesana hay una rivalidad muy sana, donde cada una tiene su público objetivo, incluso hay una voluntad de colaboración entre unas cervecerías y otras. Entre las principales marcas de cerveza artesana se puede encontrar Guineu i Rosita.

Sin embargo, con la cerveza industrial la rivalidad no es tan sana. Se trata de cervecerías mucho mayores y algunas de ellas ven a la cerveza artesana como un competidor potencial y reaccionan de distintas formas. Nos podemos encontrar tanto acercamientos a la cerveza artesana como comenta Julià Vallès que ha hecho Moritz, hasta declaraciones poniendo en duda la calidad de la cerveza como ha hecho el Grupo Damm o la adquisición de cervecerías industriales por parte de Grupo Mahou-San Miguel.

### **3.13.7. Posicionamiento**

La Cervesa del Montseny no tiene un posicionamiento definido a la perfección. Se trata de un producto catalán creativo y de calidad, muy bien diferenciado de la cerveza industrial por el simple hecho de ser artesana, pero muy poco diferenciado del resto de cerveza artesana que se puede encontrar en el mercado.

#### 4. METODOLOGÍA

El método de investigación utilizado en este estudio es de tipo cualitativo. Se ha llevado a cabo un estudio exploratorio con el fin de conocer actitudes y motivaciones de un segmento determinado del mercado, ya que en un inicio se tenían pocos datos del sector al alcance.

El motivo por el cual no se ha utilizado una investigación cuantitativa ha sido por el poco conocimiento que tiene el público de la cerveza artesana catalana, de modo que realizando un estudio cuantitativo no se hubieran podido conseguir todos los datos necesarios. De esta forma se ha preferido centrarse en un pequeño segmento que permitiera explicarles detalladamente el subsector de la cerveza artesana para posteriormente conocer sus actitudes y opiniones.

Las fuentes de información utilizadas han sido tanto primarias como secundarias. Se han utilizado fuentes primarias cualitativas (reuniones de grupo y entrevista en profundidad), y secundarias externas (informes comerciales, estadísticas del sector, artículos científicos, publicaciones, etc.)<sup>58</sup>.

Se han realizado un total de dos dinámicas de grupo. Cada una de ellas ha sido dividida en dos partes: la primera se centra en conocer la opinión y preferencia de los participantes sobre la cerveza industrial, es decir, la cerveza que conocen y están acostumbrados a tomar. Posteriormente, se realiza un test de producto de la cerveza artesana, se explica detalladamente en que consiste la cerveza artesana y sus diferencias frente a la industrial, para finalmente formular unas preguntas sobre este tema para conocer su opinión.

Los objetivos de la dinámica de grupo son: identificar atributos importantes del producto, conocer cómo lo consumen, cómo ven a la competencia, conocer la opinión sobre precios del sector y sobre la comunicación.

También se ha llevado a cabo una entrevista en profundidad con dos objetivos diferentes. La entrevista se ha realizado a uno de los socios de la compañía cervecera Montseny, Julià Vallès, con un primer objetivo de conocer a fondo la empresa, su posición en el mercado, su previsión de futuro y, en segundo lugar, profundizar en el subsector de la cerveza artesana, sus fortalezas, sus dificultades y que previsión de futuro se espera (entrevista en el anexo).

---

<sup>58</sup> Pere Soler, *Investigación de mercados. Principios básicos* (2001)

## 5. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Después de haber puesto en práctica la metodología, se ha obtenido una visión del mercado de la cerveza tanto industrial como artesana, así como las opiniones de potenciales consumidores. Una vez realizada la metodología, dividiremos este apartado en dos partes: una primera estará destinada a la exposición de los resultados obtenidos del estudio de mercado, mientras que, posteriormente se desarrollará una estrategia para la Cerveza del Montseny a modo de ejemplo, siguiendo las pautas marcadas en el marco teórico (Apartado 3).

### 5.1 Resultados del estudio de mercado

Se han realizado dos dinámicas de grupo a un total de 15 estudiantes (6 participantes en la primera y 9 en la segunda), de una edad media de 24 años y principalmente hombres (5 mujeres y 10 hombres). Esto se debe a que, como recoge un estudio del Ministerio de Sanidad, el consumo de cerveza entre hombres es superior que entre las mujeres (un 48% de hombres consumen cerveza mientras que entre mujeres el porcentaje baja a un 42%)<sup>59</sup>.

Darío, 28 años, estudiante

Gaspar, 21 años, estudiante

Adrià, 24 años, estudiante

Joel, 27 años, estudiante

Adriana, 23 años, estudiante

Irene, 22 años, estudiante

Arnau, 22 años, estudiante

Josep, 24 años, estudiante

Oriol, 26 años, estudiante

Gemma, 22 años, estudiante

Laura, 22 años, estudiante

Maria, 24 años, estudiante

Albert, 23 años, estudiante

Sergi, 25 años, estudiante

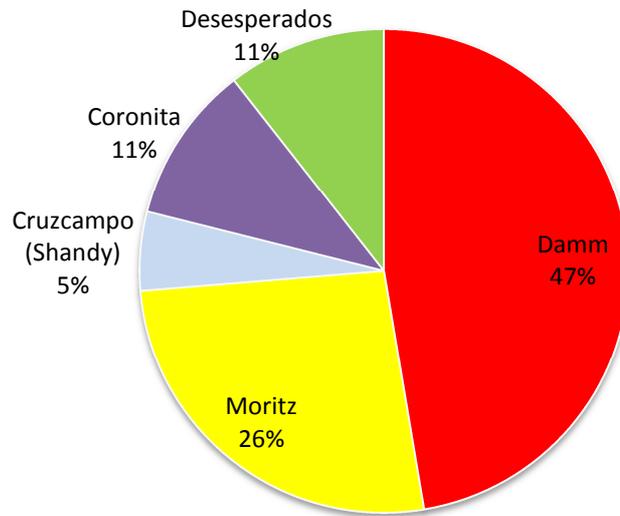
Jordi, 23 años, estudiante

Entre ellos se constata que la marca cervecera líder es el Grupo Damm, aunque en los jóvenes tiene una tirada importante la cerveza Moritz. En cambio, no menos consumidores que el mercado general de Heinken y de San Miguel.

<sup>59</sup> Encuesta nacional de salud España 2011/12:

[http://www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadisticas/encuestaNacional/encuestaNac2011/informesMonograficos/ENSE2011\\_12\\_MONOGRAFICO\\_1\\_ALCOHOL3.pdf](http://www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadisticas/encuestaNacional/encuestaNac2011/informesMonograficos/ENSE2011_12_MONOGRAFICO_1_ALCOHOL3.pdf)

## Marcas consumidas por los participantes

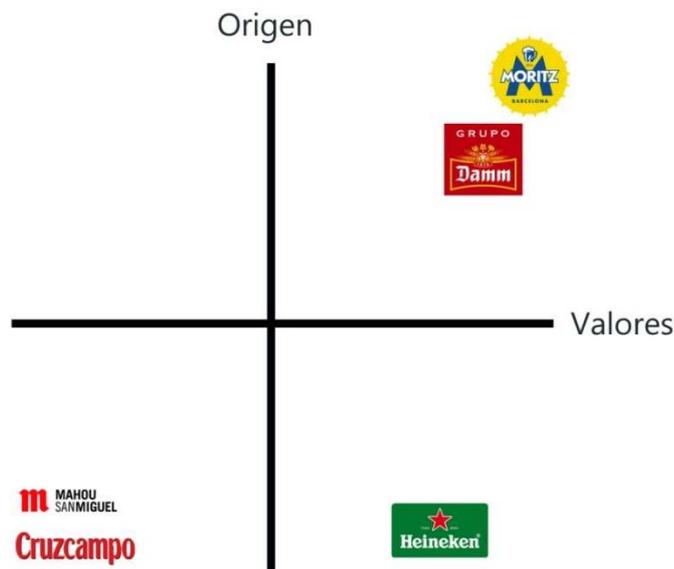


Fuente: elaboración propia

Otras marcas que los participantes recuerdan de forma esporádica pero que no acostumbran a consumir son Heineken, Saaz (perteneciente a Damm), San Miguel y Budwiser.

Se puede observar como de forma esporádica no aparece la marca Mahou, una marca líder en el mercado estatal, y vuelve a salir el Grupo Damm con uno de sus productos, indicador de que no se conoce toda su oferta bajo el nombre de Damm y quizá se consuman productos suyos sin saberlo.

Hablando del posicionamiento de cada una de las marcas líderes, nos encontramos con diferentes atributos que los participantes valoran de las cervezas. En definitiva, podríamos realizar dos mapas de posicionamiento para analizarlo de una forma visual:



Fuente: elaboración propia

En este primer mapa los ejes son el origen del producto (factor destacado por los participantes), y la proximidad con los valores que transmite cada marca. Se puede observar como las dos grandes favoritas son Moritz y Damm, aunque Moritz gana la batalla, al ser considerada una cerveza más catalana y con unos valores más próximos. Heineken también consideran que tiene unos valores positivos aunque no los sienten demasiado próximos, al posicionarla como más elitista. Por lo que al origen se refiere, la posicionan como más elitista. Por lo que al origen se refiere, la posicionan como una cerveza claramente importada, la cerveza del resto de Europa. San Miguel sale claramente perjudicado en este mapa por la alianza con Mahou en lo que a origen se refiere, ya que es considerada “la cerveza de la España profunda” y en relación a los valores se ve como “la enemiga de las nuestras”. Finalmente, Cruzcampo la consideran como “la cerveza del sur”, con un origen lejano y sin unos valores demasiado próximos.



Fuente: elaboración propia

Por lo que se refiere a la calidad y el precio, hay algunos cambios respecto al mapa anterior. La cerveza que perciben de más calidad es Heineken, seguida muy de cerca por Moritz. También son la dos que creen recordar que tienen un precio más elevado. Con una calidad más baja pero a un precio más asequible posicionan a Damm, con lo que sería una buena relación calidad-precio. Con una calidad menor y un precio igual que Damm posicionan a Mahou-San Miguel y por debajo en calidad posicionan, finalmente, a Cruzcampo.

Los participantes han sido preguntados también por si alguna vez habían probado la cerveza Inedit, la cerveza de calidad de Damm creada con la colaboración de Ferran Adrià y cocineros de su ex restaurante *El Bulli*, y pensada para acompañar comidas. Eran 3 las personas que la habían probado, todas ellas acompañando una comida pero no en restaurantes, sino en casa para alguna ocasión especial. Les ha gustado y han repetido su consumo, consideran que es una cerveza de más calidad que las otras, con más aromas y que deja un buen gusto en la boca.

Cuando han sido preguntados por la fidelidad a las marcas, todos han afirmado que son muy fieles y no acostumbran a cambiar de marca a no ser que no esté disponible en el

establecimiento que la piden, entonces no tienen demasiado problema en cambiar. Aseguran que se han acostumbrado a tomar siempre la misma marca de cerveza.

Preguntados por los motivos por los cuales creen que consumen una determinada marca, coinciden que los factores más influyentes son, primero de todo el sabor, y posteriormente el origen y la costumbre. Algunos afirman también que la marca que consumen los amigos o acompañantes les influye a la hora de tomar la decisión, aunque otros recuerdan que los amigos solo les invitan a probar otras marcas, pero no son un factor determinante de elección.

En el caso del lugar de consumo, los participantes siguen la dinámica del mercado en general y el lugar de consumo de cerveza preferido es en los bares y restaurantes, mientras son pocos los que la consumen en el hogar. De hecho, todos los participantes consumen cerveza en bares y son solo unos pocos los que la consumen en casa.



Fuente: elaboración propia

Detallando el consumo en restaurantes, consideran la cerveza como una bebida acorde para acompañar un plato de tapas o *fastfood*, pero para una comida de calidad prefieren beber agua o vino.

Tratando el tema de la comunicación de la cerveza industrial, creen que las promociones que estas cervezas acostumbran a hacer no influyen en su decisión de compra. Por lo que hace referencia a los patrocinios, recuerdan que Estrella Damm y Moritz patrocinan muchos eventos culturales y conciertos, aunque no recuerdan con exactitud un evento concreto que fuera patrocinado por dichas marcas, mientras que reconocen a Heineken como patrocinadora de fútbol.

Después del visionado de un spot televisivo de Estrella Damm, San Miguel, Mahou y Heineken, los participantes fueron preguntados por la forma adecuada de comunicar comercialmente un producto como la cerveza. Consideran todos que el estilo de vida es la forma correcta de comunicarlo, aunque la mayoría no encuentran diferencias notables entre los distintos spots.

Creer que el mejor por el hecho de transmitir el estilo de vida y los valores de la marca de la forma más adecuada es el de Heineken, que muestra claramente que se trata de un producto de calidad, de glamour.

Durante el visionado de los spots, los únicos elementos que provocan alguna reacción entre los participantes son el humor del spot de Heineken y la música pegadiza y conocida del anuncio de Estrella Damm.

Posteriormente, los participantes probaron la cerveza artesana del Montseny, concretamente la Lupulus y la Malta. Lupulus sería una cerveza de alta fermentación pero adaptada al estilo del país, con malta Pilsen que le aporta un sabor dulce, mientras que el propio lúpulo lo equilibra con su amargor. Por otro lado, la Malta es de estilo tradicional inglés con la peculiaridad que entre sus maltas se encuentra el café, que le da un sabor distintivo.



Fuente: <http://www.ccm.cat/productes/>

La Malta tiene buena aceptación entre todos los participantes, notando el gusto a café y con un buen sabor en boca. En cambio, existe una división de opiniones referente a la Lupulus, aunque no deja indiferente a nadie. Todos los participantes coinciden en que es una cerveza muy diferente a las que habían probado hasta entonces, gusta a por debajo del 50% de los participantes.

Se les explica a los participantes el movimiento de la cerveza artesana en Catalunya al detalle, y la importancia de la Cerveza del Montseny dentro del sector para que lo conozcan y puedan dar su opinión. Todos coinciden en que habían oído a hablar de la cerveza artesana pero no lo conocían al detalle, no sabían exactamente qué era, las diferencias que existían con la cerveza industrial, etc. Sin embargo, sí que conocen marcas de cerveza artesana como Cap d'Ona o Moska.

El público al que tiene que ir dirigida la cerveza artesana consideran que debe ser un público adulto, se podría decir a partir de los 35 o 40 años. Además, el nivel adquisitivo no debe ser relevante, ya que se trata de un público cervecero interesado en el producto y pagaran un precio más elevado para satisfacer sus necesidades. Para un público menos cervecero

consideran que es un buen producto para consumir en ocasiones especiales pero no a diario y muchos han remarcado esporádicamente que les gustaría consumir otros productos de la marca “por probarlos”, por la curiosidad, pero probablemente no para consumirlo habitualmente, sino en ocasiones puntuales.

Después de debatir entre ellos, las dos dinámicas de grupos han coincidido que la Cerveza del Montseny debería posicionarse como una cerveza de una calidad superior a la competencia. De hecho, creen que podría dirigirse al mismo segmento de mercado que Inedit de Damm.

En lo que se refiere a la comunicación de la Cerveza del Montseny, como opciones donde se podría dar a conocer han salido ferias, tanto cerveceras como ferias gastronómicas, el uso de prescriptores (camareros que aconsejen la prueba del producto tanto en bares como en restaurantes), y comunicarse en los puntos de venta, principalmente en bares y tiendas especializadas. Finalmente, en cómo comunicar la cerveza, la mayoría de participantes apostaron por una mezcla entre vender un estilo de vida y explicar las características del producto. Aunque ha habido debate en este tema, en resumen consideran que comunicar solo un estilo de vida sería desaprovechar la oportunidad de comunicar que es una cerveza de una calidad superior a su competencia, mientras que si se comunica únicamente las características de la cerveza y el proceso de producción el anuncio puede llegar a ser aburrido.

Para concluir, todos los participantes ven la cerveza artesana como un movimiento interesante con posibilidades de seguir creciendo en los próximos años, aunque difícilmente creen que pueda llegar a los niveles de Estados Unidos. Sorprendentemente, todos los participantes han afirmado que les ha cambiado la percepción que tenían de la cerveza industrial después de conocer y haber probado la cerveza artesana, la ven de una menor calidad. Además, todos la recomendarían a amigos y familiares.

**Conclusiones:**

A continuación, se mostrará en una tabla y de forma esquemática las principales similitudes y diferencias que han surgido entre las dos dinámicas de grupo:

Similitudes:

Marcas de consumo
Todos consumen las mismas 4/5 marcas. Principalmente Estrella Damm, Moritz en segundo lugar como las más destacadas.

Motivos de consumo
Las dos dinámicas coinciden en que el factor principal de elección es el sabor. Otro punto en el que coinciden todos los participantes es en la costumbre de consumir siempre la misma.

Fidelidad
La mayoría de participantes de las dos dinámicas son fieles a sus marcas de cerveza. <i>“Jo molt fidel, sempre la mateixa” Oriol</i>

Competencia
A todos les viene rápidamente a la mente Heineken y San Miguel y al final termina saliendo Cruzcampo

#### Posicionamiento

Coinciden en que Estrella Damm es "mediterráneamente", Moritz más selecta y más catalana, Heineken de importación, San Miguel española y Cruzcampo del sur.

#### Promociones

En ninguna de las dos dinámicas las promociones afectan a la decisión de compra.

#### Cerveza artesana

En los dos grupos ha gustado más la Malta que la Lúpulus. Por otro lado, todos habían oído a hablar de la cerveza artesana aunque no lo conocían perfectamente.

#### Comunicación

Están de acuerdo en que una buena forma de comunicación de la cerveza artesana sería una mezcla entre estilo de vida y características del producto.

#### Inedit

Alguien la ha probado en las dos dinámicas (una minoría), la consideran más selecta y de más calidad, y ha sido acompañando una comida.

#### Comunicación

En ambas dinámicas en spot de Estrella Damm ha tenido un efecto entre los participantes ya que conocían la canción. También han coincidido las dos dinámicas en que la forma correcta de comunicar el producto es a través de un estilo de vida.

#### Cerveza del Montseny

Las dos dinámicas coinciden en un posicionamiento basado en la calidad del producto. Lo ven como una alternativa a Inedit. Además, estarían dispuestos a comprar el producto para alguna ocasión especial, aunque consideran que el público objetivo debería ser gente mayor de una clase social media-alta

#### Conclusiones

Creen que seguirá creciendo aunque no tanto como en EUA. Después de conocer la cerveza artesana y probarla les cambia la percepción de la cerveza industrial. Finalmente todos la recomendarían a amigos y familiares.

#### Diferencias:

#### Motivos de consumo

En una dinámica aparece como motivo de consumo el origen de la cerveza y en la otra no

#### Inedit

Mientras en una dinámica quienes la han probado lo han hecho en casa, en la otra quien la ha probado lo ha hecho en un restaurante. Sin embargo, hay poca gente que la haya probado y las tres personas lo han hecho acompañando una comida.

#### Precio

No han coincidido los precios en las dos dinámicas, aunque todos los participantes consideran que se trata de un precio adecuado.

#### Patrocinios

En una dinámica no recuerdan patrocinios concretos, en otra sí: Heineken la Champions, Estrella Damm en el Sónar...

### **Cerveza artesana**

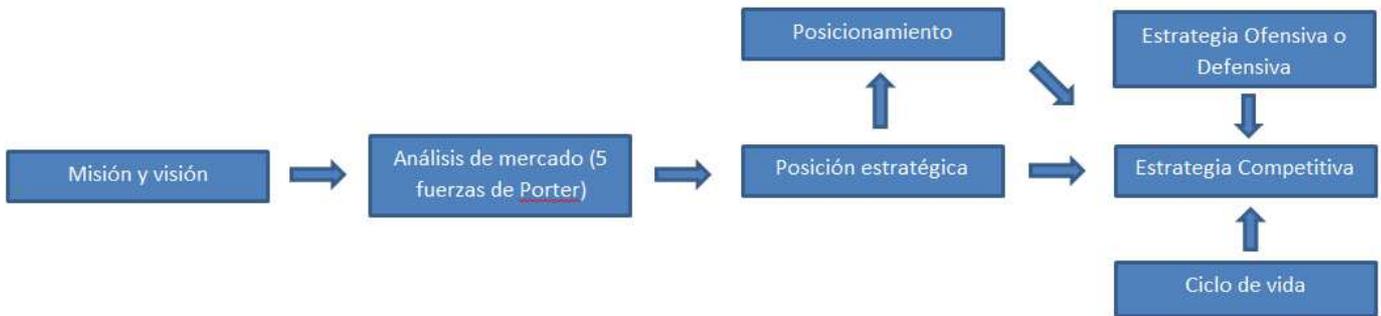
Un grupo conocía marcas y el otro no. Uno ha sido informado solo por amigos y el otro también había oído a hablar en los medios. En un grupo no cambian los elementos de elección de la cerveza, mientras que en el otro se añade el elemento del proceso de elaboración.

### **Posicionamiento Cerveza del Montseny**

Mientras en un grupo solo ha salido la calidad, en el otro ha salido tanto la calidad como que se trata de un producto más sano.

## 6. CONCLUSIONES

### 6.1. Caso práctico Companyia Cervesera del Montseny



Fuente: elaboración propia

Siguiendo este cuadro resumen del marco teórico, se desarrollará una estrategia competitiva a modo de conclusión del trabajo para la Companyia Cervesera del Montseny. La estrategia competitiva diseñada deberá partir de la misión y visión de la empresa con los objetivos que ellos mismos han planteado. A continuación, y como primer paso de la propia estrategia, se realizará un estudio del mercado utilizando el modelo de las Cinco fuerzas de Porter, con el que se podrá conocer las características del entorno competitivo de la organización, así como detectar en qué puntos la Cervesa del Montseny puede tener alguna ventaja respecto a sus competidores.

Conociendo el mercado en el que compite la empresa, se deberá escoger una posición estratégica favorable para la organización teniendo en cuenta sus rivales. Esta posición estratégica condicionará el posicionamiento que deberá elegir la empresa para su oferta.

Finalmente, estos dos conceptos condicionarán la estrategia competitiva definitiva, que a su vez también será condicionada por la filosofía (ofensiva o defensiva) y el ciclo de vida en el que se encuentre el mercado.

A continuación se empezará a desarrollar dicha estrategia:

### **6.1.2 Las cinco fuerzas de Porter**

Como se ha apuntado en el marco teórico, el primer paso para desarrollar una estrategia competitiva será analizar y conocer el mercado en el que compite la organización. Para ello, Michael Porter propone el modelo de las 5 fuerzas que se pondrá a la práctica a continuación:

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado cervecero es considerablemente elevada. Sobre todo a partir de la cerveza artesana, que para empezar no se necesita ni ser un experto en la materia ni unas grandes inversiones, sino que cualquiera que se lo proponga con una pequeña inversión puede producir su propia cerveza en casa.

Sin embargo, para hacerse un hueco en el mercado ya es mucho más complicado, requiere unas inversiones más importantes y un nivel de conocimiento superior. Existen varias barreras de entrada explicadas a continuación:

- Economías de escala: tanto las grandes cerveceras industriales como las principales cerveceras artesanas tienen economías de escala que dificulta la entrada de nuevos competidores. Aunque las cervecerías sean pequeñas y tengan poca producción, tienen sistemas mecanizados que les permiten ahorrar costes y tener sus propias economías de escala. Sin embargo, obviamente tienen más economías de escala las cervecerías industriales, ya que producen mucha más cantidad de cerveza.
- Efectos de red: los nuevos competidores deberán enfrentarse a un gran efecto de red, ya que los consumidores de cerveza se sienten muy identificados a sus marcas y son muy fieles a ellas, así que les costará cambiar de marca.
- Requisitos de capital: La cerveza artesana ha cambiado por completo esta barrera de entrada. Para competir de tú a tú con las grandes cerveceras industriales era necesario un gran desembolso principalmente en la consecución de materias primas, en maquinaria y en marketing. Sin embargo, la aparición de la cerveza artesana supone una alternativa a ello, una entrada al sector cervecero sin la necesidad de realizar un gran desembolso inicial. Se calcula que para producir cerveza artesana basta con una cantidad de 100.000€ o incluso menos.
- Ventajas de las compañías independientemente del tamaño: la principal barrera que las marcas de cervezas crean frente a los aspirantes a entrar en el sector es la imagen de marca que han creado a su entorno, además de la experiencia. Empresas como Estrella Damm o San Miguel tienen una larga experiencia de cientos de años en producción de cerveza, y marcas de cerveza artesana como mucho hace 10 años que están en el sector, aunque ya habrán alcanzado una importante experiencia como pioneros del sector, experiencia muy importante, ya que difícilmente una buena cerveza se conseguirá a la primera, lo normal es tener que realizar varias pruebas y matizar algunos detalles para conseguir el resultado deseado.
- Acceso desigual a canales de distribución: muchos canales de distribución, sobretodo bares, están ligados con contratos de exclusividad con grandes cerveceras industriales que impiden que otras marcas se comercialicen en sus establecimientos. En una menor medida, aunque también existe, sucede en restaurantes. Finalmente, en supermercados y grandes superficies, las pequeñas cerveceras, como serán los nuevos

competidores, tienen problemas de negociación con ellos. Les imponen unas condiciones poco favorables sabiendo de la importancia para ellos de estar en sus estantes. Hecho que no sucede, o sucede en menor medida, con las grandes marcas cerveceras que los supermercados saben que sus clientes las demandan.

El otro factor que determina la amenaza de entrada de nuevos competidores es la represalia que las empresas ya existentes pueden tomar sobre ellos. En este sentido sí que se pueden esperar represalias por varios motivos, principalmente por parte del Grupo Damm y Mahou-San Miguel. Primero, el grupo Damm ya ha realizado declaraciones ofensivas contra Moritz en sus inicios y contra la cerveza artesana cuando vio que empezaba a crecer este movimiento<sup>60</sup>.

En segundo caso, porque, sobretodo Damm y Mahou-San Miguel, tienen la suficiente capacidad como para empezar una guerra de precios con el objetivo de mantener su cuota de mercado como ya han hecho alguna vez en el mercado estatal<sup>61</sup>.

Además, el sector cervecero en general – aunque la cerveza artesana esté en crecimiento- se encuentra en una situación de estancamiento en lo que al crecimiento se refiere, así que la única forma de crecer para las nuevas empresas es robar cuota de mercado a las compañías ya establecidas en el sector.

En conclusión, las barreras de entrada en el sector son bajas para entrar en el sector, aunque sí que se pueden esperar represalias por parte, principalmente, del Grupo Damm. Por lo que se ha visto en los últimos años, si las nuevas empresas son cerveceras industriales con potencial de crecimiento recibirán represalias directas, si son cerveceras artesanas lo recibirán de forma indirecta, con críticas al subsector.

### **El poder de negociación de los proveedores**

Una de las materias primas básicas para toda cerveza son los cereales, la malta. No pueden comprarse cualquier tipo de cereales para producir cerveza, sino que deben comprarse en malterías, fábricas que se dedican a coger el grano, germinarlo y posteriormente tostarlo, que da como resultado la malta. Las cervecerías industriales más importantes están integradas hacia atrás y tienen sus propias malterías su uso exclusivo, de donde extraen la materia prima que utilizan para sus productos y no lo ponen a la venta para otras marcas. De este modo, toda cervecera que quiera iniciar su trayectoria en el sector deberá importar las materias primas de otros países y, en consecuencia, tendrá una desventaja en costes, igual que tienen actualmente las cervezas artesanas respecto a las grandes cerveceras industriales. Por ejemplo, en el caso de la Cervesa del Montseny, compran la malta de Alemania y Francia.

---

<sup>60</sup>*Damm es la única cerveza realmente de Barcelona:*

<http://www.expansion.com/2013/05/15/catalunya/1368621043.html>

*Damm contra la cerveza artesana:*

<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/mapfmy15/emprendedores-pymes/noticias/5920462/07/14/Damm-alerta-del-crecimiento-de-los-artesanos-cerveceros.html>

<sup>61</sup>*Las cerveceras inician una guerra de precios sin precedentes:*

[http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/06/las\\_cerveceras\\_inician\\_una\\_guerra\\_de\\_precios\\_sin\\_precedentes\\_42673.php](http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/06/las_cerveceras_inician_una_guerra_de_precios_sin_precedentes_42673.php)

## **El poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es bajo en este sector. Se trata de un producto muy diferenciado, sobre todo por identidad de marca, y la compra del producto no supone un gran desembolso económico, con lo que no son excesivamente sensibles al precio. Además, como muchos de los consumidores han probado siempre el mismo tipo de cerveza (*lager*), no son demasiado exigentes con la calidad del producto.

## **La amenaza de productos sustitutivos**

Existen varios productos sustitutivos en el sector de la cerveza. En el caso concreto de la cerveza artesana, un producto de calidad que liga muy bien con la gastronomía, el claro producto sustitutivo es el vino. Estrella Damm ha visto aquí una oportunidad con el lanzamiento de su cerveza Inedit, cerveza de más calidad con la idea que sea una alternativa real al vino en comidas. De igual modo, la cerveza artesana también puede competir perfectamente con el vino, esto sí, con el inconveniente que culturalmente somos un país de vino y es difícil cambiar costumbres muy arraigadas. Sin embargo, en este caso el producto sustitutivo tiene un precio mayor, aunque la calidad muchas veces también es considerada mayor, así que no supone un techo por el precio pero sí una exigencia en la calidad.

Otros productos que satisfacen las mismas necesidades pueden ser tanto refrescos, cafés como bebidas alcohólicas. Un elemento importante de la cerveza es que podríamos decir que se trata de una “bebida social”, en nuestro país la mayoría de la gente la toma en los bares con los amigos. Cualquier bebida que se pueda tomar en los bares con los amigos, tanto alcohólicas como no alcohólicas, son productos sustitutivos de la cerveza. En este caso, el precio de estos productos sustitutivos sí que limita el precio de la cerveza, ya que son productos de precios parecidos y la cerveza deberá estar dentro de tales márgenes para que el consumidor considere su precio adecuado y consumirla ante las demás ofertas.

En definitiva, existen una gran multitud de productos sustitutivos a la cerveza, aunque los que suponen una amenaza más consistente son el vino y los refrescos, el café y las bebidas alcohólicas, ya que tienen un precio parecido que limitan los márgenes de la cerveza y, además, como el coste de cambio es mínimo, obligan al producto a ser de buena calidad.

## **La rivalidad entre los competidores ya establecidos**

El complejo sector de la cerveza podríamos dividirlo en tres apartados:

- Rivalidad entre las grandes:

En el primer apartado se encuentran las tres grandes cerveceras del sector catalán: Damm, Mahou-San Miguel y Moritz. Entre ellas existe una fuerte rivalidad ya que todas compiten por los mismos consumidores con las únicas armas de la identidad de marca y el precio. En esta lucha se pueden encontrar declaraciones ofensivas, como las que se han mencionado anteriormente, de Damm atacando indirectamente a Moritz asegurando que “*Damm es la única cerveza realmente de Barcelona*”, atacando directamente el posicionamiento de Moritz que se denomina *la cerveza de Barcelona*. Una más que evidente lucha publicitaria entre Damm y San Miguel en sus spots de verano, con una fuerte inversión en televisión y vendiendo

un estilo de vida muy similar con canciones pegadizas, o la guerra de precios entre ellos, mencionado también anteriormente. Volviendo a la comunicación, Damm y Moritz también mantienen su propia lucha: mientras Damm patrocina grandes eventos y festivales, Moritz también se ha hecho un hueco entre la cultura catalana, patrocinando eventos y festivales más modestos pero a la vez más cercanos con su público. Sin embargo, realizan acciones para plantar cara a Damm y estar presentes en sitios que patrocina su rival. Por ejemplo, Estrella Damm es patrocinador oficial del F.C. Barcelona, pero Moritz regaló 10.000 bufandas con el lema *Alcorcón by Moritz* a asistentes a un partido al Camp Nou para celebrar la derrota del Real Madrid frente al Alcorcón, de modo que en pleno partido del Barça, 10.000 aficionados mostraron sus bufandas amarillas con Moritz como protagonista en un lugar exclusivo de Estrella Damm.

Por lo tanto, entre las grandes marcas de cerveza industrial se puede afirmar que existe una importante rivalidad entre ellas.

- Industriales contra artesanas:

Es una rivalidad a otro nivel y cada una de las tres marcas dominantes de cerveza industrial lo afronta de forma diferente. Primero está la crítica, puesto en práctica por Damm. Como ya se ha comentado, su presidente Demetrio Carceller advirtió que "Son cervezas que se producen en garajes y tenemos miedo de que pueda producirse un fallo de calidad que afecte a la imagen de la cerveza española en todo el mundo y que eso nos acabe afectando". A parte, Julià Vallès, gerente de Cervesa del Montseny, explica como Estrella Damm boicoteó un programa que TV3 había acordado realizar sobre las exportaciones de la Cervesa del Montseny en Dinamarca, y que finalmente tuvieron que compartir con Estrella Damm<sup>62 63</sup>.

Otro caso es el del grupo Mahou-San Miguel. En este caso, en vez de luchar contra la cerveza artesana, se aprovechan del auge de este movimiento y que las cerveceras son pequeñas y compran una cervecera artesana para añadir la cerveza artesana a su oferta de cervezas industriales. En concreto compró en 2013 el 30% de la cervecera estadounidense Founders Brewing. Además de tener a su disposición una fábrica de cerveza artesana para su producción, ayuda en la expansión internacional de la marca<sup>64</sup>.

Finalmente encontramos el caso de Moritz. En lugar de criticar o adquirir cerveza artesana, han decidido producirla ellos mismos. En su Fábrica Moritz de Barcelona cuentan con una microcervecera en la que producen cerveza artesana Moritz para aquellos clientes que se dirijan a este espacio y quieran consumirlo. Sin embargo, no lo comercializan, es solo para la Fábrica Moritz de Barcelona. Además, actualmente han iniciado una campaña de apoyo a la cerveza artesana. Con el eslogan de "somos artefans", dan un guiño a la cerveza artesana y les animan a que sigan creciendo y que aumente la pasión por la cerveza. Fruto de esta campaña,

---

<sup>62</sup> Export.cat: *La cervesa. Sant Miquel de Balenyà-Copenhagen*:

<http://www.ccma.cat/tv3/alacarta/export-cat/la-cervesa-sant-miquel-de-balenya-copenhagen/video/3670570/>

<sup>63</sup> Ver anexo 8.3.

<sup>64</sup> *Mahou apuesta por la cerveza artesana*:

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6334796/12/14/Mahou-apuesta-por-la-cerveza-artesana-compra-el-30-de-la-cervecera-artestadounidense-Founders.html#.Kku86Sqix9N7ur9>

están comercializando también en su tienda de la Fábrica Moritz de Barcelona cervezas artesanas. Actualmente están comercializando la cerveza Rosita, de Tarragona, y como comenta Julià Vallès, ya se han puesto en contacto con la Cervesa del Montseny para ofrecerles su colaboración.

- Rivalidad entre artesanas

En este caso la rivalidad entre cervecerías artesanas es poca. Cada una se dirige a unos clientes determinados, normalmente segmentados geográficamente, y entre ellos existe una relación de ayuda y colaboración. Aunque, como comenta Julià Vallès, “a veces puedes quitarle clientes a los otros, son cosas que pasan”.

En definitiva, se podría decir que existe una gran rivalidad entre las grandes empresas del sector, pero no es así con las pequeñas. Sin embargo, a medida que la cerveza artesana siga creciendo cada vez la rivalidad será mayor entre industriales y artesanas. Así, y en general del sector, existe una rivalidad entre las cervecerías, aunque se espera que en un futuro ésta sea mayor.

En conclusión, teniendo en cuenta la intensidad de todas las fuerzas de Porter, es un mercado que deberíamos dividir en dos. Centrándose en la cerveza artesana habrá pocas marcas que consigan obtener una rentabilidad notable ya que las fuerzas son bastante intensas, mientras que siendo una cerveza industrial hay más posibilidades de obtener una rentabilidad importante, ya que las fuerzas son más débiles.

## **6.2. Recomendaciones a la Companyia Cervesera del Montseny**

### **6.2.1. La posición estratégica**

Recordamos que la posición estratégica es aquella posición que pretende ocupar la empresa dentro del sector y, como se ha comentado, empresas creadas recientemente como la Cervesa del Montseny, parten con ventaja ya que su posicionamiento puede ser más auténtico y son flexibles para adaptarse a él.

Como se ha comentado en un inicio, una parte básica para realizar una buena estrategia era conocer el sector y la otra base era conocer la posición que pretende la organización ocupar en él. Se trata de un proceso que llevará la empresa a ocupar una posición en el sector que le permita o bien ganar clientes de otras empresas o atraer a nuevos clientes al mercado. En este apartado parten con ventaja las empresas que se han creado recientemente, ya que los clientes no las conocían anteriormente y su posicionamiento puede ser más auténtico, del mismo modo que son más flexibles para adaptarse a él, mientras que una empresa ya establecida posiblemente tenga que realizar costosos cambios para adaptarse a una nueva posición estratégica.

Hay tres bases distintas (no excluyentes entre sí) de posición estratégica:

- Posición basada en la variedad: especialización en un segmento de productos o servicios.
- Posición basada en la necesidad: segmentación de la demanda del cliente.

- Posición basada en el acceso: centrarse en la forma de llegar al cliente.

A continuación se valorará qué posibles opciones aporta cada posición estratégica en el caso de la Cerveza del Montseny:

- Posición basada en la variedad: convertirse en los expertos de la cerveza es una quimera para una pequeña cervecería como la Cerveza del Montseny, ya que grandes cerveceras industriales como Damm tienen un largo bagaje y se han ganado la confianza de los consumidores. Sin embargo, no es imposible convertirse en expertos en un segmento del mercado. Como cervecera artesana de más producción en Catalunya podrían convertirse en los expertos en cerveza artesana de Catalunya, o de Barcelona para conseguir más nombre internacionalmente. También podrían convertirse en los expertos en la cerveza para la gastronomía, dado que, como se ha mencionado, es un producto de alta calidad que encaja muy bien con la alta gastronomía.
- Posición basada en la necesidad: a grandes rasgos, los consumidores del mercado cervecero podrían dividirse en dos tipologías: los expertos y no expertos. Los expertos son aquellos consumidores habituales que les gusta probar distintos estilos de cerveza y que actualmente están muy interesados en el movimiento de la cerveza artesana. Por otro lado, el público no experto es aquel que bebe cerveza esporádicamente, normalmente la misma marca. El grupo más amplio es el segundo, aunque también es donde se concentra más competencia. El primero es un público menos numeroso y más exigente, aunque pocas marcas se dirigen a ellos, así que podría ser una oportunidad: la cerveza de los cerveceros. Además, al ser un público que le gusta cambiar de cerveza dependiendo de cada situación, la Cerveza del Montseny puede satisfacer sus necesidades gracias a su amplia oferta de productos (10 tipos de cervezas y están trabajando para la 11, de momento solo igualada por la cervecería Glops).
- Posición basada en el acceso: es complicado para una cerveza, un producto de consumo masivo, limitar su acceso a clientes, ya que en un principio lo deseable es que llegue al mayor número de gente posible. No obstante, la Cerveza del Montseny podría distribuir sus productos exclusivamente en bares y restaurantes, aprovechando que son donde se consume más volumen de cerveza, y seleccionando aquellos establecimientos calidad podría posicionarse como un producto más exclusivo. Otra posibilidad sería la venta por Internet. Según los resultados del estudio de mercado realizado, es un producto que los consumidores no expertos en cerveza consumirían en "ocasiones especiales", por lo tanto como una compra esporádica. De este modo, podría aprovecharse la venta online con packs especiales para estas ocasiones.

Como ya se ha explicado anteriormente, estas posiciones no son excluyentes y pueden combinarse entre sí siempre y cuando no exista una incoherencia entre ellas.

### 6.2.2. Posicionamiento

El posicionamiento es, en palabras de Al Ries y Jack Trout, “como diferenciarse uno mismo en la mente de los clientes potenciales”<sup>65</sup>. Se fundamenta de aquello que hace a una empresa singular o diferente a sus rivales, por lo tanto, el posicionamiento está estrechamente ligado con la estrategia de la empresa. Del mismo modo, el posicionamiento complementa la estrategia competitiva y, por este motivo, deberá ser coherente con ella. Podemos decir que ambos conceptos deben ir ligados. No hay que olvidar tampoco el *reposicionamiento*, concepto trabajado por Jack Trout como evolución del posicionamiento original, que consiste en posicionarse a la vez que se posiciona en una posición desfavorable a la competencia.

Así, dependiendo de la elección de posición estratégica que se seleccione el concepto deberá ser uno u otro, ya que deben ir relacionados. Según las diferentes posiciones estratégicas que se han propuesto anteriormente, los posicionamientos podrían ser:

- “La cerveza artesana número 1 de Catalunya”: según Jack Trout, “cuando se es líder hay que decirlo [...] la gente ama a los perdedores, compra a los ganadores”. En este caso, la Cerveza del Montseny es líder en producción de cerveza artesana en Catalunya, lo que significa que es la cerveza artesana que más gusta. Además, no es líder en facturación porque la competencia también vende maquinaria, sino sería el líder absoluto.
- “Mejor elaboración, mejor cerveza”: Jack Trout también indica que “la forma como se hace un producto puede diferenciar”. Expone que habitualmente hay dos formas de hacer un producto: “la manera correcta de fabricar un producto y otra incorrecta. [...] Es mucho más eficaz producir un producto mejor que pueda soportar mayores costes. Si en un sector la mayoría lo está haciendo de forma incorrecta, hay que diferenciarse haciéndolo bien.” Por lo tanto, un posicionamiento podría ser el de explicar al público que la forma correcta de hacer la cerveza, o por lo menos el proceso que da una mayor calidad final al producto, es el proceso de elaboración de la cerveza artesana. De esta forma, la Cerveza del Montseny se posicionaría como de mayor calidad que la cerveza industrial, posicionaría a todo el subsector artesanal como una cerveza de calidad – positivo ya que como es el líder sería el que más crecería –, y se haría poseedor del concepto de proceso de elaboración de calidad al ser el primero en utilizarlo.
- “La cerveza de restaurante”: como explica también Jack Trout, “ser un especialista es una manera de diferenciarse”<sup>66</sup>, así que si se escoge una posición estratégica basándose en convertirse en expertos para la gastronomía, este podría ser un buen posicionamiento. No significa que solo pueda encontrarse en restaurantes, sino que lo posiciona como una cerveza para la gastronomía, de calidad, la cual encaja perfectamente con la comida.
- “El sabor de la cerveza”: como escribe Jack Trout en *22 leyes inmutables del marketing*, “El principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes”. Siguiendo esta premisa, la Cerveza del Montseny podría adueñarse de la palabra “sabor”. En un primer lugar, según los estudios de mercado realizados, el elemento que más valoran los consumidores en una cerveza es el sabor, y ninguna

---

<sup>65</sup> *Posicionamiento: la batalla por su mente* (1991)

<sup>66</sup> *Diferenciarse o morir*, Jack Trout (2008)

marca del sector se ha adueñado de esta palabra. Además, según el proceso de elaboración de la cerveza artesana, éstas tienen más sabor que las industriales gracias a los ingredientes utilizados, más caros pero de mayor calidad. Finalmente, la Cervesa del Montseny es la cervecera artesana con más tipos de cerveza, es decir, con más sabores, así que este posicionamiento le encajaría perfectamente.

- “La cerveza de los cerveceros”: convertirse en la cerveza que quieren consumir los expertos en cerveza puede suponer dos ventajas: la primera es que será posicionada como una cerveza de alta calidad que los expertos en cerveza querrán probar. La segunda ventaja es que si los cerveceros, los que más entienden de cerveza, consumen la Cervesa del Montseny, los no expertos en cerveza también querrán consumirla, porque si la consumen los expertos será porque es la mejor.

### 6.3.3. Estrategia Competitiva

Formular una estrategia competitiva para la Cervesa Montseny es una tarea complicada ya que, como se ha comentado en el marco teórico (apartado 3.9.), se encuentra en el subsector de la cerveza artesana, mercado de reciente nacimiento en nuestro país, y a la vez dentro del sector cervecero, mercado maduro. La estrategia competitiva consistirá, entonces, en una mezcla de las características de los dos ciclos de vida del mercado. Además, se añade la dificultad que considerando la cerveza artesana como un sector en crecimiento, la estrategia competitiva debe tratar de llevar la empresa a una posición favorable en el mercado a la vez que hace crecer el sector. Más importante aún es para la Cervesa del Montseny hacer crecer el sector ya que, como líder en cerveza artesana en Catalunya, si el sector crece más crecerá la compañía.

Como se ha explicado, no es imprescindible para una empresa de un mercado en crecimiento tener una estrategia competitiva bien definida, aunque debe tenerse presente que el sector pasará un “filtro” a sus empresas cuando llegue una etapa de madurez, y resistirán solo aquellas empresas que estén realmente preparadas. Consecuentemente, formular una estrategia competitiva, aunque pueda tener una función más orientativa y ser más flexible que en otras etapas del ciclo de vida, será una herramienta para planificar el futuro de la organización y prepararla para cuando termine el crecimiento del sector y el mercado obligue a cerrar algunas empresas.

Como se ha explicado anteriormente, la estrategia se basa en realizar actividades de una forma distinta a los demás. Para una empresa pequeña, una estrategia de imitación no es una opción posible, ya que, como afirma Jack Trout, “las mentes son inseguras, se compra lo que compran los demás”<sup>67</sup>. Siguiendo esta característica de los consumidores, si una pequeña empresa propone la misma oferta que una gran marca, los consumidores comprarán el producto de la gran marca, porque es el que conocen y el que más confianza les transmite. Por este motivo hay que hacer, mediante la estrategia, que la oferta que presente la empresa sea única.

Ante estas premisas, se realizará a continuación tres propuestas de estrategias competitivas para la Cervesa del Montseny, una por cada estrategia competitiva, valorando puntos a favor y en contra, para finalmente escoger la que se crea más adecuada y se detallará más profundamente.

---

<sup>67</sup> Jack Trout, *Reposicionamiento: la estrategia competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis* (2011)

<b>LIDERAZGO EN COSTES</b>
<p><b>Estrategia básica:</b> Debido a que será imposible competir por precio con las cervezas industriales, ya que éstas elaboran sus productos con ingredientes y procesos más baratos, el objetivo de ésta estrategia será minimizar los costes para conseguir una mayor rentabilidad para la organización.</p>
<p><b>Puntos a favor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir una mayor rentabilidad es una importante vía para reinvertir en el proyecto empresarial y sostener el crecimiento.</li> <li>- Podría servir para bajar los precios y aproximarse a los establecidos por la cerveza industrial, que según los estudios de mercado realizados son los que parecen adecuados a los consumidores.</li> </ul>
<p><b>Puntos en contra:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad de competir a costes con las grandes cerveceras industriales, ya que su proceso de producción es menos costoso y pueden producir unas cantidades muy superiores, con lo que consiguen un menor coste por unidad producida y un mayor poder de negociación con proveedores y distribuidores.</li> </ul>
<p><b>Decisión estratégica adoptada:</b> Propuesta descartada dada la imposibilidad de conseguir claras ventajas en costes con respecto a la competencia y la importante inversión que debería realizarse a corto plazo para conseguir los resultados en un futuro.</p>

**Estrategia:** adquirir cerveceras artesanas para conseguir una mayor capacidad productiva. De esta forma se podría compartir conocimiento y experiencia entre ellas, se podrían compartir los proveedores y los canales de distribución y, finalmente, se aumentaría la producción con lo que podrían crearse economías de escala más importantes, conseguir un coste por unidad menor y ser más poderosos en la negociación con proveedores y distribuidores.

<b>DIFERENCIACIÓN</b>
<p><b>Estrategia básica:</b> Diferenciarse de las otras cervecerías elaborando una oferta única y superior.</p>
<p><b>Puntos a favor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los productos de la Cervesa del Montseny son de alta calidad y los que más gustan de todas las cervezas artesanas (por eso son líderes).</li> <li>- Las cervecerías industriales utilizan ingredientes de menor calidad para abaratar costes, pero el producto final es de una calidad inferior.</li> <li>- Conseguir una diferenciación es una buena forma de soportar un precio superior al de la competencia.</li> </ul>
<p><b>Puntos en contra:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere una importante inversión en marketing, ya que no basta con realizar un producto de alta calidad, sino que lo potenciales consumidores deben percibirlo como tal.</li> <li>- Es de esperar la represalia de la competencia, sobretodo de Damm, ya que diferenciarse por calidad competiría directamente con uno de sus productos, Inedit.</li> </ul>
<p><b>Decisión estratégica adoptada:</b> Propuesta posible gracias a las características de la empresa frente al mercado y a la posibilidad de hacer crecer tanto a la empresa como a la cerveza artesana.</p>

**Estrategia:** La estrategia buscará que los clientes potenciales vean la oferta de la Cerveza del Montseny como única y de más calidad. Una oferta única ya la tiene actualmente, pero se deberá ampliarla progresiva y periódicamente con más cervezas de calidad y, además, deberá comunicarse. Por otro lado, deberán realizarse acciones de marketing para posicionar la empresa como una marca de calidad. En lo que al marketing mix se refiere, se deberán hacer estudios de mercado para mejorar los productos, el precio se tendrá que mantener alto para transmitir una imagen de calidad y cierta exclusividad, deberán crearse colaboraciones con distribuidores, sobretodo detallistas para que recomienden el producto, y se deberá comunicar estos valores a los clientes potenciales.

<b>SEGMENTACIÓN</b>
<p><b>Estrategia básica:</b> Dirigir la venta de las cervezas de calidad a un segmento de público determinado, concretamente a aquellos consumidores expertos en cerveza.</p>
<p><b>Puntos a favor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un nicho de mercado donde se encuentran pocos competidores.</li> <li>- Convertirse en la cerveza de los expertos significa ser la mejor cerveza, así que llamaría la atención del consumidor no experto (“si es la mejor cerveza yo también quiero probarla).</li> <li>- Evitaría esfuerzos en nichos de consumo masivo con mayor presión de la competencia.</li> </ul>
<p><b>Puntos en contra:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un nicho de mercado donde se encuentran pocos consumidores. El éxito pasa por atraer a un público más amplio.</li> </ul>
<p><b>Decisión estratégica adoptada:</b> Buena opción combinar esta estrategia con la de diferenciación que conjuntamente pueden posicionar la marca en un lugar de mercado favorable.</p>

**Estrategia:** Se deberán llevar a cabo acciones para llegar a un público experto en cerveza, con experiencia en el tasto del producto y con el deseo de encontrar un producto de calidad que satisfaga sus expectativas. Para ello, por un lado, se deberá seguir ampliando la cartera de productos de forma creativa y de calidad, ya que nos dirigiremos a un público que no se estanca con una sola cerveza, le gusta cambiar dependiendo de la situación. Por otro lado, al no dirigirnos al público masivo se pueden destinar menos esfuerzos a una distribución masiva del producto e ir a tiendas especializadas o a la hostelería. Finalmente, para que el consumidor sienta el producto más suyo se puede vender online a través de la página web de la cervecera (como ya hacen otras cerveceras artesanas) y dar la posibilidad de encargar packs y packagings personalizados.

### 6.3.4. Estrategia Competitiva definitiva

#### “Cervesa Montseny, la cerveza de los cerveceros”

Finalmente, se cree que la estrategia definitiva deberá combinar tanto una estrategia de diferenciación como de segmentación. El objetivo será conseguir llevar a la Cervesa del Montseny a una posición del mercado favorable considerándola una cerveza de alta calidad, y por eso utilizaremos una combinación de ambas estrategias.

La idea es que posicionando la cerveza como de alta calidad, otorgándole una cierta exclusividad, servirá de gancho para que el público general se sienta atraído para probar una muy buena cerveza. Para ello deberemos tanto diferenciarlo, con una oferta única y superior, como dirigirlo a un segmento de consumidores especializado en la cerveza. Para conseguirlo se deberán llevar a cabo una serie de acciones:

- **Innovación:** el público experto en cerveza es muy exigente, no se conforma solo con una cerveza de calidad, sino que busca el producto adecuado para cada momento. Es por eso que aumentar la cartera de productos a través de innovaciones periódicas es una forma de satisfacer sus necesidades. Por suerte, el valor de la innovación ya está muy presente en la cervecera, así que tan solo se trataría de continuar innovando con una planificación establecida. Para elaborar estos nuevos productos deberán llevarse a cabo investigaciones de mercado para detectar las innovaciones que más interesen a los cerveceros y, a la vez, que guste el sabor al público general para que puedan sentirse atraídos.  
Este es un apartado muy importante y peligroso para el futuro de la empresa, la ampliación de cartera no significa elaborar productos para todo el mundo, sino únicamente para el público objetivo y sin perder de vista los valores de calidad y creatividad que marcan a la organización. Según Al Ries y Jack Trout, “la ampliación de cartera...”<sup>68</sup>.
- **Precio:** una vez conseguida una oferta única y de calidad, el precio deberá ir acorde con ella. La propuesta es que el precio se mantenga tal y como está, es decir, por encima de la cerveza industrial. Este motivo, aparte de rentabilizar un proceso de elaboración más costoso que el industrial, permite posicionar la cerveza artesana del Montseny como un producto *premium* dentro del mercado cervecero, a la vez que reposiciona las cervezas industriales como un producto barato pero de menor calidad. Si se consigue que la estrategia funcione, la diferenciación permitirá que el consumidor acepte pagar un precio elevado para un producto único.
- **Distribución exclusiva:** la Cervesa del Montseny ha conseguido llegar a importantes cadenas de supermercados que hacen llegar sus productos a lo largo del territorio catalán y a los que no rechazaremos. Sin embargo, para crear un producto más exclusivo se pondrá el foco de la distribución en el sector de la hostelería. La Cervesa del Montseny tendrá como objetivo llegar a bares y restaurantes de calidad y de moda donde pueda encontrarse el público objetivo definido. También, evidentemente, deberá estar presente en tiendas y bares especializados en cerveza artesana, así como intentar entrar en tiendas gourmet.

---

<sup>68</sup> Las 22 leyes inmutables del marketing, Al Ries y Jack Trout (2001)

Deberá tener en cuenta en que establecimientos distribuye el producto, ya que comercializarlo en un establecimiento percibido como de poca calidad por los clientes puede provocar una imagen errónea de la que la marca pretende conseguir. Además, podrá añadir en su página web en qué establecimientos se podrán consumir sus productos según la zona geográfica.

- **Prescriptores:** difícilmente los clientes de un bar o restaurante pedirán una Cervesa del Montseny ya que actualmente es poco conocida por el público general y hay otras marcas con las que están más familiarizados. Sin embargo, si el camarero les recomienda la cerveza y les explica sus propiedades, hay muchas probabilidades que los clientes la prueben. Para conseguir que el camarero se convierta en prescriptor de la marca se realizarán dos acciones: la primera consistirá en un apoyo económico al establecimiento (difícilmente podrá ser de exclusividad de venta de la marca, pero pueden ser incentivos por una determinada cantidad vendida), y en segundo lugar se realizarán distintas sesiones con propietarios de establecimientos con el objetivo que conozcan la oferta y las novedades de la marca, las propiedades de los productos y recomendaciones para mantener el producto en buen estado y cómo debe servirse.
- **Representantes de marca:** la comunicación del producto es complicada debido a las limitaciones económicas de la compañía. Sin embargo, una opción para crear repercusión, tanto para la marca como para la cerveza artesana en general, es conseguir que algún personaje mediático se convierta en representante de la marca o de la cerveza artesana. Como se ha comentado, si crece el sector de la cerveza artesana crecerá la Cervesa del Montseny, ya que es la cerveza artesana líder. El representante debe ser alguna persona ligada o relacionada al mundo cervecero, que pueda aportar valores positivos. Podrían ser, por ejemplo, los hermanos Roca, cocineros del Cellar de Can Roca, restaurante de alta gastronomía en el cual entre su oferta se puede encontrar cerveza artesana. Posicionaría el producto como de alta calidad, de origen cercano, creativo e innovador y que liga perfectamente con la gastronomía.
- **Portavoz del sector:** la Cervesa del Montseny, como cerveza artesana líder en Catalunya, debe ejercer de portavoz del sector para que éste crezca en los próximos años, factor positivo evidentemente por el sector en general, pero también muy positivo para la propia marca. Como punto a favor, las cerveceras artesanas gozan de una buena relación entre ellas y una actitud de colaboración, así que no será complicado juntar distintas empresas para colaborar en proyectos comunes. Acciones que se pueden llevar a cabo son sesiones informativas en distintas localidades del territorio catalán, organizarse para que al menos una cerveza artesana esté siempre presente en ferias relacionadas con el sector o sumar esfuerzos para aparecer en medios en forma de entrevistas o documentales. La función de la Cervesa del Montseny en este punto es, como líder, organizar y formular propuestas en colaboración con las otras microcevecerías para hacer evolucionar el sector.
- **Responsabilidad social corporativa:** una buena forma de acercarse a clientes potenciales y ayudar a mejorar el entorno más cercano de la empresa es realizar actividades de responsabilidad social. Es por ello que es aconsejable que la Cervesa del Montseny organice y participe en acciones de este estilo en su territorio, la comarca

de Osona. Debería tanto colaborar con organizaciones que ya están realizando estas actividades como organizarlas a través de concursos o destinar un porcentaje de sus ventas a estas actividades.

Es una forma de acercarse al público más cercano de la compañía y mejorar su entorno, además de transmitir una imagen de empresa responsable.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, Gary; Kotler, Philip: *Introducción al marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Beatriz González, Garciela. *Estrategias y tácticas de marketing de guerra implementadas por las principales empresas cerveceras en Argentina*. Universidad de Buenos Aires: Facultad de Agronomía, 2008.
- Coomasaru, Chami; Spencer Lee, James Day. "Developing a marketing plan for Lemonhead. *Management Decisions*, 1996, vol.34, p. 17-24.
- Kotler, Philip. *El Marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona: Paidós, 1999.
- Kotler, Philip. *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, y control*. México: Diana, 1985.
- Macià Herrero, Clara. *Les microcerveceries catalanes. Anàlisi financer i de mercat*. Universitat de Barcelona: Escola Superior d'Agricultura de Barcelona, 2011.
- Porter, Michael E. *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto, 2003.
- Porter, Michael E. *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide, 2010.
- Ries, Al; Trout, Jack. *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid: McGraw-Hill, 1993.
- Ries, Al; Trout, Jack. *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2002.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María. *El plan de marketing en la práctica*. Pozuelo de Alarcón: ESIC, 2102.
- Soler Pujals, Pere. *Investigación de mercados*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona: Materials (Universitat Autònoma de Barcelona), 2001.
- Teeratansirikool, Luliya; Siengthai and Yuosre Badir, Sununta; Charoenngam, Chotchai. "Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2013, vol. 62, p. 168-184.
- Trout, Jack. *La estrategia según Trout: capturar mentes para conquistar mercados*. Madrid: McGraw-Hill, 2004.
- Trout, Jack. *Reposicionamiento: la estrategia competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis*. Madrid: Pirámide, 2011.

- Trout, Jack; Rivkin, Steve; Peralba, Raúl. *Diferenciarse o morir: cómo sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo*. Madrid: Pirámide, 2009.
- Voola, Ranjita; O’Cass, Aron. “Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations”. *European Journal of Marketing*, 2010, vol. 44, p. 245-266.
- Vrontis, Demetris. “Strategic assessment: the importance of branding in the European beer market”. *British Food Journal*, 1998, Vol. 100 p. 76-84.
- Material asignatura *Economía Aplicada a la Empresa*. Profesor Oriol Roca, 2011/12.
- Material asignatura *Marketing Estratégico y Operativo*. Profesor Pere Navalles, 2013/14.
- *Catalunya cervesera* [en línea]. [Consulta: 10/12/2014] Disponible en: <http://www.8tv.cat/8aldia/videos/catalunya-cervesera/>. Actualización: 6/5/2013
- *Cervesa del Montseny* [en línea]. [Consulta: 10/12/2014] Disponible en: [http://www.ccm.cat/Spain is different \(a Irlanda, Grecia y Portugal\)](http://www.ccm.cat/Spain%20is%20different%20(a%20Irlanda,%20Grecia%20y%20Portugal)) [en línea]. [Consulta: 20/1/2015]. Disponible en: <http://www.foromarketing.com/spain-is-different-a-irlanda-grecia-y-portugal>
- *Cerveces Artesanes – El matí de Catalunya Ràdio* [en línea]. [Consulta: 10/12/2014] Disponible en: <http://cervesers.cat/inici/51-cerveces-artesanes-el-mati-de-catalunya-radio>
- *Damm contra sobre la cerveza artesana: “La hacen en garajes, tenemos miedo a un fallo de calidad* [en línea]. [Consulta: 17/1/2015] Disponible en: <http://www.economista.es/interstitial/volver/235972462/emprendedores-pymes/noticias/5920462/07/14/Damm-alerta-del-crecimiento-de-los-artesanos-cervecedores.html#.Kku83dZifSWNPw9> . Actualización: 7/7/2014
- *Cervesa artesana* [en línea]. [Consulta: 26/2/2015] Disponible en: <http://www.ccma.cat/tv3/alacarta/Valor-afegit/Cervesa-artesana/video/5392951/>. Actualización: 11/12/2014
- *Cerveza artesana, tendència de consumo y 33% más en valor* [en línea]. [Consulta: 27/2/2015] Consulta en: <http://www.distribucionactualidad.com/cerveza-artesana-tendencia-de-consumo-y-33-mas-en-valor/>. Actualización: 25/2/2015
- *La Companyia Cervesera del Montseny* [en línea]. [Consulta: 27/2/2014] Disponible en: <http://www.beerdelux.com/blog/la-companyia-cervesera-del-montseny/> . Actualización: 25/5/2014
- *Gremi d’Elaboradors de Cervesa Artesana i Natural* [en línea]. [Consulta: 27/2/2015] Disponible en: <http://www.gecan.info/>

- *La cerveza Moritz incrementa incrementa en un 25% su facturación* [en línea]. [Consulta: 28/2/2015] Disponible en: <http://www.expansion.com/2011/05/09/catalunya/1304923789.html>. Actualización: 9/5/2011
- *Nou director general de la cervesa Moritz* [en línea]. [Consulta: 28/2/2015] Disponible en: [http://www.ara.cat/premium/economia/Nou-director-general-cervesera-Moritz\\_0\\_1085291552.html](http://www.ara.cat/premium/economia/Nou-director-general-cervesera-Moritz_0_1085291552.html). Actualización: 15/2/2014
- *Cervezas Moritz o cómo relanzar una marca extinguida* [en línea]. [Consulta: 28/2/2015] Disponible en: [http://www.elconfidencial.com/economia/2011-06-24/cervezas-moritz-o-como-relanzar-una-marca-extinguida\\_603312/](http://www.elconfidencial.com/economia/2011-06-24/cervezas-moritz-o-como-relanzar-una-marca-extinguida_603312/). Actualización: 24/6/2011
- *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* [en línea]. [Consulta: 1/3/2015] Disponible en: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>. Actualización: 01/2008
- “Michael Porter – Estrategia”, en *Youtube*. Carlos García: Youtube, 2012, 9 diciembre. [Consulta: 1/3/2015] Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=A-eL3FihcWc>
- “Michael Porter ¿Qué es estrategia?”, en *Youtube*. ManagementvEspañol: Youtube, 2010, 23 septiembre. [Consulta: 1/3/2015] Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>
- “The Five Forces That Shape Strategy”, en *Youtube*. Harvard Business Review: Youtube, 2008, 30 junio. [Consulta: 1/3/2015] Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=mYF2\\_FBCvXw](https://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw)
- *Cerveza Artesanal. Crecer con estrategias de comercialización alternativas* [en línea]. [Consulta: 3/3/2015] Disponible en: <http://es.slideshare.net/m18jaime/cerveza-artesanal-crecer-con-estrategias-de-comercializacin-alternativas>. Actualización: 26/5/2014
- *Marketing de Cerveza Artesanal* [en línea]. [Consulta: 3/3/2015] Disponible en: <http://es.slideshare.net/gastonjuarez731/marketing-cerveza-artesanal>. Actualización: 18/6/2014
- *Presentación Moritz* [en línea]. [Consulta: 3/3/2015] Disponible en: <http://es.slideshare.net/empresaenxarxa/presentaci-moritz>. Actualización: 12/6/2012
- *State of the Craft Beer Industry 2013* [en línea]. [Consulta: 4/3/2015] Disponible en: <http://demetergroup.net/sites/default/files/news/attachment/State-of-the-Craft-Beer-Industry-2013.pdf>
- *Craft Beer* [en línea]. [Consulta: 4/3/2015] Disponible en: <http://www.craftbeer.com/>

- *Brewers Association* [en línea]. [Consulta: 4/3/2015] Disponible en:  
<http://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/>
- *Top 15 craft beer breweries in the USA* [en línea]. [Consulta: 4/3/2015] Disponible en:  
<http://www.usatoday.com/story/travel/destinations/2013/08/10/top-15-craft-beer-breweries-in-usa/2637493/>. Actualización: 26/8/2013
- *Boston Beer Company* [en línea]. [Consulta: 5/3/2015] Disponible en:  
[http://es.slideshare.net/Kelsey\\_Schmidt/boston-beer-company-final-presentation-final](http://es.slideshare.net/Kelsey_Schmidt/boston-beer-company-final-presentation-final). Actualización: 16/2/2011
- *How craft brewing made Sam Adams beer creator a billionaire* [en línea]. [Consulta: 5/3/2015] Disponible en: <http://business.financialpost.com/2013/09/09/how-craft-brewing-made-sam-adams-beer-creator-a-billionaire/>. Actualización: 9/9/2013
- *Samuel Adams – A Uniquely American Beer* [en línea]. [Consulta: 5/3/2015] Disponible en: <http://www.smallbusinessprof.com/case-studies/sam-adams.php>.
- *Must-know: 4 things that could negatively impact Boston Beer Co.* [en línea]. [Consulta: 5/3/2015] Disponible en: <http://marketrealist.com/2014/01/must-know-4-things-negatively-impact-boston-beer-co/>. Actualización: 1/1/2014
- *The Boston Beer Company* [en línea]. [Consulta: 7/3/2015] Disponible en:  
<http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/Papers/2004/SamAdams.pdf>. Actualización: 28/5/2004
- *Samuel Adams. Marketing Brief* [en línea]. [Consulta: 7/3/2015] Disponible en:  
<http://ashley-waxman.com/wp-content/uploads/2012/11/SamAdamsProject.pdf>.  
Actualización: 12/12/2011
- *Il boom dei microbirrifici* [en línea]. [Consulta: 9/3/2015] Disponible en:  
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/5238/844900-1182496.pdf?sequence=2>
- *Company Profile* [en línea]. [Consulta: 9/3/2015] Disponible en:  
<http://www.32viadeibirrai.it/profile/en/#1>
- *Beer Statistics 2014 edition* [en línea]. [Consulta: 24/3/2015] Disponible en:  
[http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2014/statistics\\_2014\\_web\\_2.pdf](http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2014/statistics_2014_web_2.pdf)
- *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2013* [en línea]. [Consulta: 24/3/2015]: [http://www.cerveceros.org/pdf/CE\\_Informe\\_socieconomico\\_2013.pdf](http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socieconomico_2013.pdf)
- *La subida de impuestos al alcohol y el tabaco entra en vigor mañana* [en línea].  
[Consulta: 28/3/2015] Disponible en:

- <http://www.lavanguardia.com/economia/20130629/54377076102/subida-impuestos-alcohol-tabaco-vigor-manana.html>. Actualización: 29/6/2013
- *Estrella Damm* [en línea]. [Consulta: 30/3/2015] Disponible en: <http://www.estrelladamm.com/es/>
  - *Grupo Damm* [en línea]. [Consulta: 30/3/2015] Disponible en: [http://www.damm.es/wps/portal/webdamm?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/migratewcm\\_1/WebPublica/CervezasDamm](http://www.damm.es/wps/portal/webdamm?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/migratewcm_1/WebPublica/CervezasDamm)
  - *Moritz* [en línea]. [Consulta: 30/3/2015] Disponible en: <http://moritz.com/es>
  - *La cerveza Moritz incrementa en un 25% su facturación* [en línea]. [Consulta: 31/3/2015] Disponible en: <http://www.expansion.com/2011/05/09/catalunya/1304923789.html>. Actualización: 9/5/2011
  - *Un grupo con dinamismo. Memoria de responsabilidad social 2012-2013* [en línea]. [Consulta: 30/3/2015] Disponible en: [http://www.damm.es/wps/wcm/connect/6e240680419758ebaf1deffd471b6cbb/MRSC\\_2012\\_2013\\_ES.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6e240680419758ebaf1deffd471b6cb](http://www.damm.es/wps/wcm/connect/6e240680419758ebaf1deffd471b6cbb/MRSC_2012_2013_ES.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6e240680419758ebaf1deffd471b6cb)
  - *Grupo Mahou-San Miguel* [en línea]. [Consulta: 2/4/2015] Disponible en: <http://www.cel-logistica.org/upload/Dossier%20Mahou.pdf>
  - *Cuáles son las cervezas catalanas* [en línea]. [Consulta: 2/4/2015] Disponible en: <http://comida.uncomo.com/articulo/cuales-son-las-cervezas-catalanas-18395.html>
  - *Elaboració de cervesa casolana* [en línea]. [Consulta: 2/4/2015] Disponible en: <http://cervesers.cat/documents/79-elaboracio-de-cervesa-casolana#coccio> (2/4/2015)
  - *Gremi d'Elaboradors de Cervesa Artesana* [en línea]. [Consulta: 2/4/2015] Disponible: <http://www.gecan.info/>
  - *Guia pràctica de la cervesa artesana* [en línea]. [Consulta: 2/4/2015] Disponible en: [http://www.ara.cat/videos/reportatges/Guia-practica-cervesa-artesana-craft\\_beer-Barcelona-almogaver\\_3\\_1322897710.html](http://www.ara.cat/videos/reportatges/Guia-practica-cervesa-artesana-craft_beer-Barcelona-almogaver_3_1322897710.html). Actualización: 18/3/2015
  - *Cervesa artesana: l'increïble sector on tothom hi guanya* [en línea]. [Consulta: 2/4/2015] Disponible en: [http://www.ara.cat/suplements/emprenem/Cervesa-artesana-lincreible-sector-guanya\\_0\\_1325267501.html](http://www.ara.cat/suplements/emprenem/Cervesa-artesana-lincreible-sector-guanya_0_1325267501.html). Actualización: 22/3/2015
  - *Mahou apuesta por la cerveza artesana: compra el 30% de la estadounidense Founders* [en línea]. [Consulta: 2/4/2015] <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6334796/12/14/Mahou-apuesta-por-la-cerveza-artesana-compra-el->

[30-de-la-cervecera-artestadounidense-Founders.html#.Kku8FORKrfyGAR6](http://www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/estrella-damm-cp-proximity-presentan-la-gran-subasta-revivalproject-es/).

Actualización: 17/12/2014

- *Estrella Damm & CP Proximity presentan la gran subasta revivalproject.es* [en línea]  
[Consulta: 30/3/2015] Disponible en:  
<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/estrella-damm-cp-proximity-presentan-la-gran-subasta-revivalproject-es/>. Actualización: 24/9/2006
- *2015, el año de la cerveza artesana: espera supera los 100.000 hectolitros de producción* [en línea]. [Consulta: 2/4/2015] Disponible en:  
<http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6501732/02/15/2015-el-ano-de-la-cerveza-artesana-espera-superar-los-100000-hectolitros-de-produccion.html>. Actualización: 24/2/2015
- *El boom de las cervezas artesanas* [en línea]. [Consulta: 2/4/2015] Disponible en:  
<http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140418/54405023479/el-boom-de-las-cervezas-artesanas.html>. Actualización: 25/4/2014
- *Las cerveceras inician una guerra de precios sin precedentes* [en línea]. [Consulta: 14/4/2015] Disponible en:  
[http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/06/las\\_cerveceras\\_inician\\_una\\_guerra\\_de\\_precios\\_sin\\_precedentes\\_42673.php](http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/06/las_cerveceras_inician_una_guerra_de_precios_sin_precedentes_42673.php). Actualización: 22/6/2013
- *Crous: "Damm es la única cerveza realmente de Barcelona"* [en línea]. [Consulta: 14/4/2015] <http://www.expansion.com/2013/05/15/catalunya/1368621043.html>. Actualización: 15/5/2013
- *La sorda guerra de precios en el lucrativo sector de la cerveza en España* [en línea]. [Consulta: 14/4/2015] Disponible en: [http://www.elconfidencial.com/economia/2013-06-16/la-sorda-guerra-de-precios-en-el-lucrativo-sector-de-la-cerveza-en-espana\\_429838/](http://www.elconfidencial.com/economia/2013-06-16/la-sorda-guerra-de-precios-en-el-lucrativo-sector-de-la-cerveza-en-espana_429838/). Actualización: 16/6/2013
- *Moritz amb l'Alcorcón* [en línea]. [Consulta: 20/4/2015] Disponible en:  
<http://www.directe.cat/xoc-de-trens/17952/alcorcon-by-moritz-17952>. Actualización: 2/12/2009
- *La cervesa. Sant Miquel de Balenyà – Copenhagen* [en línea]. [Consulta: 20/4/2015] Disponible en: <http://www.ccma.cat/tv3/alcanta/export-cat/la-cervesa-sant-miquel-de-balenya-copenhagen/video/3670570/>. Actualización: 2/8/2013
- *Cervesa del Montseny vol atacar els bars* [en línea]. [Consulta: 20/4/2015] Disponible en: <http://www.elpuntavui.cat/noticia/article/4-economia/18-economia/838966-cervesa-del-montseny-vol-atacar-els-bars.html?cca=1>. Actualización: 4/4/2015

- *Marco Legal* [en línea]. [Consulta: 23/4/2015] Disponible en:  
[http://www.cerveceros.org/cont\\_mlegal.asp](http://www.cerveceros.org/cont_mlegal.asp)
- *Los proveedores de Mercadona* [en línea]. [Consulta: 23/4/2015] Disponible en:  
<http://www.expansion.com/2009/03/02/catalunya/1235984499.html>. Actualización:  
2/3/2009
- *Mercadona anuncia una bajada de precios del 10%* [en línea]. [Consulta: 23/4/2015]  
Disponible en: <http://www.expansion.com/2009/02/18/empresas/1234973523.html>.  
Actualización: 18/2/2009
- *Mercadona* [en línea]. [Consulta: 23/4/2015] Disponible en:  
<https://www.mercadona.es/corp/esp-html/empresa.html>
- *Dell. Winning Worldwide and on the Web* [en línea]. [Consulta: 28/4/2015] Disponible  
en: [http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/winning-on-the-worldwide-  
web?c=us&l=en&s=corp&cs=uscorp1](http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/winning-on-the-worldwide-web?c=us&l=en&s=corp&cs=uscorp1)
- *Un artesà entre gegants* [en línia]. [Consulta: 24/5/2015] Disponible en:  
[http://www.ara.cat/suplements/emprenem/artesa-gegants\\_0\\_1363063700.html](http://www.ara.cat/suplements/emprenem/artesa-gegants_0_1363063700.html).  
Actualización: 24/5/2015.

## 8. ANEXOS

### 8.1. Dinámica de grupo 1

Tema	Audio
1. Presentación Focus Group	Moderador: com ja sabeu, la dinàmica de grup es pel TFG que va sobre una petita cerveseria i en aquesta dinàmica us faré preguntes molt generals sobre la cervesa, els vostres gustos, el que consumiu, etc. M'agradaria que per presentar-vos diguéssiu nom, edat, quina marca de cervesa consumiu i on.
2. Presentación Darío	Me llamo Darío, tengo 28 años y las cervezas que bebo normalmente son Estrella y Desesperados, que no es bien bien una cerveza pero... y lo acostumbro a beber en casa y en los bares cuando salgo por ahí a tomar algo.
3. Presentación Gaspar	Jo sóc Gaspar, tinc 21 anys i la marca que més m'agrada es Moritz però si es per estar a casa i tal compro la del super, la més barata.
4. Presentación Adrià	Jo em dic Adrià, tinc 24 anys. La cervesa que més m'agrada és l'Estrella Damm d'ampolla i ara últimament de sortidor, canya
5. Presentación Joel	Jo em dic Joel, tinc 27 anys i l'estrella que més...perdó, la cervesa que més prenc és Estrella Damm i la prenc quan surto amb els amics a algun bar, sobretot canyes, a vegades algun quinto.
6. Presentación Adriana	Jo sóc l'Adriana, tinc 23 anys i la cervesa que solc beure és la Coronita o cervesa amb llimona com seria la Damm Lemmon o la Shandy i solc beure quan surto amb els amics.
7. Presentación Irene	Jo sóc la Irene, tinc 22 anys, i la cervesa que més m'agrada es la Moritz o la Voll Damm, i la prenc quan vaig amb els amics als bars o així...
8. Motivos de consumo	Moderador: les marques que heu dit, per què creieu que les consumiu: sabor, preu, valors que transmeten...
9. Respuesta	Dario: por el sabor Joel: la que et solen posar... quan demanes una canya la que et solen posar doncs aquella. Gaspar: sí Moderador: és a dir, no teniu cap preferència? Adrià: Perquè és d'aquí també Irene: sí, jo la Moritz perquè és d'aquí i el bar on jo treballava només teníem aquesta i em vaig acostumar molt. Adriana: sí, suposo que perquè t'acostumes no? Irene: sí

	<p>Moderador: i els amics, la gent amb qui prens la cervesa, us influeix a l'hora de triar quina marca, o no?</p> <p>Dario: A mi me han hecho probar otras cervezas y beber un poco más otras cervezas, como la Franziskaner.</p> <p>Irene: sí, te'n fan provar d'altres...</p> <p>Adriana: sí, jo crec que quan no saps quina decidir...</p>
10. Aspectos importantes	<p>Moderador: els aspectes que heu anat dient de la costum, el sabor, l'origen...quina importància doneu a cadascun d'ells, és a dir, n'hi ha algun que sigui molt més important que la resta, o és una suma de tot?</p>
11. Respuesta	<p>Gaspar: home jo crec que lo principal és el sabor no? T'ha d'agradar</p> <p>Joel: sí</p> <p>Adrià: sí</p> <p>Adriana: sí</p> <p>Irene: sí. I després l'origen</p> <p>Adrià: també la costum, t'acostumes a una des del principi i ja...costa canviar</p> <p>Gaspar: Clar però si t'acostumes és perquè t'agrada.</p> <p>Joel: sí</p> <p>Dario: claro</p> <p>Adrià: sí sí, però vull dir ja...parlant amb una trajectòria a més llarg temps és ja la costum, t'acostumes a una i et costa canviar.</p>
12. Fidelidad	<p>Moderador: per tant podríem dir que esteu molt fidelitzats amb una determinada marca, és a dir, us costa canviar de marca no?</p>
13. Respuesta	<p>Tots: sí</p>
14. Competencia	<p>Moderador: a part de les marques que heu nombrat, alguna que us vingui al cap ràpidament i que no hagi sortit aquí?</p>
15. Respuesta	<p>Dario i Adrià: Heineken</p> <p>Adriana: Saaz</p> <p>Adrià: San Miguel</p> <p>Irene: Budwiser</p> <p>Adri: Coronita</p> <p>Joel: Algun cop he provat una que es diu Cap d'Ona em sembla</p> <p>Dario: Cruzcampo</p>
16. Posicionamiento	<p>Moderador: les marques que heu dit vosaltres, com les posicionaríeu, quins valors creieu que tenen, com definiríeu el sabor, com creieu que estan posicionades en el mercat respecte a la competència... per exemple, Estrella Damm?</p>
17. Respuesta	<p>Irene: Mediterràniament</p> <p>Dario: es una de las favoritas</p>

	<p>Joel: sí, i és la líder del mercat  Gaspar: està molt associada als joves crec jo.  Irene: sí  Adriana: sí  Gaspar: més que altres tipus de cervesa...  Irene: un estil de vida...també catalana...cultura  Moderador: quina més...Moritz?  Dario: es que yo Moritz solamente la he bebido una vez  Irene: també és molt així...catalana  Gaspar: sí molt de Catalunya  Adri: jo he treballat amb un bar...  Irene: sí, més que Estrella  Dario: pero tampoco es tanto en los bares la Moritz, es más fácil que te sirvan una Estrella que una Moritz.  Irene: sí  Adriana: és veritat  Irene: és més selecta  Adri: jo he treballat a un bar i només teníem Moritz i quan demanaven una estrella com que s'enfadaven perquè només teníem Moritz, però Bueno acabaven cedint i hi havia cops inclús que quan provaven la Epidor, que és com la Voll Damm, agradava bastant.  Moderador: la Heineken? Bueno, l'heu provat?  Tots: sí  Moderador: i com creieu que està posicionada:  Irene: el sabor suau  Dario: sí, mucho más suave que las otras...más parecida al agua casi casi  Irene: sí  Adri: Bueno la Moritz també és bastant suau.  Dario: para quien quiera beber cerveza però que no te empalague mucho...  Moderador: i una marca que diria que no ha sortit...San Miguel?  Adri: a mi no m'agrada els valors que té  Moderador: per què? Quins valors hi associes?  Adri: No sé...més a les espanyes allà...  Irene: sí, Espanya profunda  Adriana: si si, més tradicional així conservador  Adri: més tradicional, és com l'enemiga d'Estrella Damm que seria com la nostre...igual que Mahou eh...és com una mica enemiga.  Moderador: si Bueno, de fet...  Irene: és que és Mahou San Miguel  Moderador: sí, San Miguel i Mahou estan fusionades  Dario: hombre yo creo que la más de Andalucía y eso es la Cruzcampo no?  Adri: sí</p>
--	---

	<p>Irene: sí, la Cruzcampo és de Heineken?</p> <p>Moderador: sí</p> <p>Joel: de fet, Heineken en té moltes de marques.</p> <p>Irene: sí, però la Cruzcampo és com molt d'aquí i la Heineken és com molt d'allà</p> <p>Joel: si si (hahaha) surts d'Espanya i tot és Heineken.</p> <p>Adri: Però és això, igual la provo a cegues i no la sé diferenciar</p> <p>Dario: buah, a mi me daban la AK Damm, que es así la más fuertecilla y me dieron una San Miguel...no se una con una etiqueta negra, ahora no me acuerdo cual es, que en teoria era la misma, y cambiaba un montón el sabor, desde mi punto de vista.</p>
18. Inedit	<p>Moderador: algú de vosaltres ha provat mai la Inedit, de Damm?</p>
19. Respuesta	<p>Adri: jo</p> <p>Joel: jo</p> <p>Moderador: i l'heu provat més d'un cop, o només una vegada?</p> <p>Adri: jo 2 cops, a mi em va agradar molt...el sabor que queda...</p> <p>Joel: a mi també em va agradar, 3 cops potser</p> <p>Irene: però en plan així en un bar? O més quan vas a sopar bé...</p> <p>Adri: no, quan vas a menjar</p> <p>Joel: sí, quan menges una cosa així una mica única</p> <p>Adri: prendre-la sola no</p> <p>Irene: per què és una mica així com substitut del vi no?</p> <p>Els 2: (dubtant una mica) sí</p> <p>Moderador: i com la definiríeu, és molt diferent a les altres que han sortit aquí?</p> <p>Adri: sí. És com més selecta.</p> <p>Joel: jo la veig, no sé, pot ser una mica més artesanal que no la típica Estrella Damm que sembla més industrial saps.</p> <p>Gaspar: però a nivell de sabor canvia alguna cosa?</p> <p>Joel: sí</p> <p>Adr: sí, té més cos</p> <p>Joel: té més ingredients...</p> <p>Adri: té més aroma...més curor...(hahahah) no, no soc expert però és veritat, deixa més regust...</p> <p>Moderador: heu dit que l'heu provat mentre menjàveu...a restaurants?</p>

	Els 2: no, a casa.
20. Consumo a hostelería	Moderador: quan sortiu a sopar amb parella, família, amics...acostumeu a beure cervesa per menjar? O acostumeu a beure vi, aigua, refrescos...
21. Respuesta	Gaspar: jo cervesa Dario: Yo agua Irene: Jo aigua Adriana: Jo depèn de...o sigui si vas més d'entrepà o de tapes potser si que fa més una cervesa... Irene: vale, sí Adriana: però si es més un sopar tipu un restaurant potser més aigua o algun vi. Adri: Sí Joel: Sí Adriana: depèn una mica del menjar...com més fastfood i així potser fa més una cerveseta.
22. Precio	Moderador: de les marques que hem anat dient...sabrieu dir-me aproximadament el preu d'una ampolla normal o d'una llauna...el preu que podríeu trobar, per exemple a un bar?
23. Respuesta	Adri: en un bar 1,20 o així... Irene: en un bar no Joel: en un bar una mitjana és 1,50 i un quinto es 1,30 em sembla Irene: com a mínim eh... Joel: sisi com a mínim Moderador: i a supermercat? Dario: la lata de Estrella està a 33...no Irene: una mica més...ronda els 50 Adri: 46 o així Moderador: i el preu us sembla adequat? Irene: al super si...bueno i al bar també Adriana: si perquè també t'asseus... Joel: sí, pagues el serveis sobretot al bar.
24. Promociones	A l'hora de triar una cervesa o una altra, les promocions us influeix. Per exemple Estrella Damm en fa per Port Aventura, pel Sónar...Si us interesses anar a Port Aventura consumiríeu Estrella Damm per anar a Port Aventura? O us mantindríeu?
25. Respuesta	Irene: no Joel: no Gaspar: no Adri: no Dario: no Adriana: no

	Irene: perquè a més hi ha altres alternatives, amb el Carnet Jove per exemple.
26. Patrocinios	Moderador: relacionat amb això, les cerveses acostumen a patrocinar esdeveniments esportius, culturals...recordeu algun esdeveniment que hagueu assistit patrocinat per alguna marca?
27. Respuesta	Irene: és que Estrella Damm està a tot arreu. Joel: Estrella Damm està al Camp Nou Dario: El que patrocina mucho es Heineken Irene: Heineken també Joel i Adrià: sí, Heineken el futbol Irene: la Champions Adri: però així haver assistit concerts en fa molts Estrella Damm. Moderador: i creieu que s'associen bé amb els valors de la marca? En general sí
28. Anuncios	Anunci Mahou: cap reacció Anunci Heineken: somriure Gaspar i Adriana San Miguel: cap reacció Estrella Damm: somriures, Irene portant el ritme de la cançó amb el cap i cantant la cançó amb veu baixa. Adriana portant el ritme amb el cap
29. Comunicación	Moderador: hem vist varis anuncis centrats amb l'estil de vida, tots venen poques peculiaritats de la cervesa i molt l'estil de vida al que s'associen, creieu que és una bona forma de comunicar un producte com una cervesa?
30. Respuesta	Tots sí Gaspar: però tampoc hi ha molta diferencia entre aquestes Irene: clar és molt relatiu, per molt que et diguin és super bona, si no t'agrada no t'agrada. Moderador: i us sentiu identificats amb els valors que transmeten a l'anunci (dubtes) Irene: sí, Bueno es que son tots bastant generals Adri: jo crec que la que expressa millor els valors de la marca amb l'anunci és Heineken. Perquè té un estatus social una mica més superior que les altres, més de glamour, i s'ha pogut veure aquí. Les altres és més amestat...tot bastant similar, i la que més es diferencia és Heineken.
31. Prueba del producto	Molt bona reacció amb la primera, tots consideren que està bona. Dario: suavcita Gaspar: està dolceta Adri: sembla Guinness

	<p>Irene: sí, te un gust com molt concentrat, és que no sé com dir-ho</p> <p>Joel: sí, com una mica menys de Guinness</p> <p>Irene: una mica amarga</p> <p>Segona</p> <p>Gaspar no li agrada</p> <p>Adri: a mi potser més</p> <p>Joel: l'olor m'agrada més aquesta que l'altra</p> <p>Irene: és estrany</p> <p>Adriana: de sabor m'agrada més la primera</p>
32. Opiniones	<p>Moderador: m'agradaria que comentéssiu què us han semblat? Si són molt diferents al que esteu acostumats a beure...</p> <p>Adriana: la segona totalment diferent</p> <p>Irene: sí, mai havia begut algu així</p> <p>Dario: mezclada con algo con lo que no tiene que ir mezclado</p> <p>Adri: con algo fresco</p>
33. Explicación cerveza artesana	
34. Cerveza artesana	<p>Moderador: coneixieu el moviment de la cervesa artesana?</p> <p>Tots: sí, sí</p> <p>Irene: sí, sabia que existia però no exactament el que era, no com ho has explicat tu</p> <p>Tots: sí, n'haviem sentit a parlar però no el detall</p> <p>Moderador: on havíeu sigut informats, per amics, mitjans de comunicació...</p> <p>Per amics i recomanacions</p> <p>Moderador: coneixeu algunes marques?</p> <p>Joel: Cap d'Ona</p> <p>Irene: Moska, que em sembla que és de Girona.</p> <p>Adri: Monsteny n'havia sentit a parlar (sabia que es venia al BP)</p>
35. Cambio en los atributos de elección	No
36. Posicionamiento	<p>Moderador: com posicionaríeu la marca Montseny?</p> <p>La posicionarien com una cervesa de més qualitat.</p> <p>Moderador: pot ser una alternativa al vi?</p> <p>No creuen que pugui ser una alternativa al vi, per la tradició i la cultura però si que creuen que pot ser una alternativa a Inedit. Per ser alternativa del vi falta massa camí.</p>
37. Precio	<p>Sí que la comprarien tot i un preu més elevat però tots han remarcat que "per provar-ho". Tot i això creuen que al públic al que va dirigit no li importa pagar més. Ells la comprarien al</p>

	<p>supermercat, al bar no perquè pot ser molt cara. Per situacions especials i per provar-la.</p> <p>Al segment al que podria anar dirigit es gent més gran, de 30-40 anys, cervesers, no importa tant el poder adquisitiu sinó que els hi agrada la bona cervesa.</p> <p>Gaspar: Jo que l'acostumo a beure per tajar aquesta no me la compraré.</p>
38. Comunicació	<p>Fires gastronòmiques podrien ser un molt bon lloc per comunicar el producte, igual que també molt important els prescriptors (cambrers). També bars i botigues especialitzades.</p> <p>Debat entre estil de vida i qualitat, que al final veient l'anunci de Sam Adams l'han trobat adequat i es decanten cap a la qualitat. L'estil de vida ven, allò emocional ven, però primer es necessita saber les propietats del producte. No mostrar tot el procés d'elaboració que es fa pesat, combina la natura amb l'estil de vida, el bar i els amics. El Dario creu que és massa nou com per tenir un estil de vida.</p>
39. Conclusió	<p>Pensen que es un moviment amb futur però que anirà creixent molt a poc a poc, però que segurament no arribarà als nivells de EUA o Itàlia. Tots han dit, amb cara de sorpresos (Irene: osti és veritat), que ha canviat molt el seu punt de vista respecte la cervesa industrial, que la veuen com de molta menys qualitat feta a grans quantitats. Tots ho recomanarien a amics i familiars.</p>

## 8.2. Dinámica de grupo 2

Tema	Audio
40. Presentación Dinámica de grupo	Moderador: com ja us he explicat, estem aquí per fer una dinàmica de grup pel meu TFG que va sobre una petita cerveseria. Durant aquesta dinàmica us faré preguntes molt generals sobre la cervesa, els vostres gustos, el que consumiu i m'agradaria que participéssiu tots i que donéssiu la vostre opinió. Per començar, m'agradaria que per presentar-vos diguéssiu nom, edat, quina marca de cervesa consumiu i on.
41. Presentación Arnau	Em dic Arnau, , tinc 22 anys i la cervesa que acostumo a consumir es Moritz. Bec normalment al bar quan vaig a prendre alguna cosa
42. Presentación Josep	Jo sóc el Josep i tinc 24 anys. A mi la cervesa que més m'agrada es Estrella Damm, però si vaig a algun lloc que no en tenen també m'agrada la Moritz. Acostumo a beure cervesa tant al bar com a casa.
43. Presentación Oriol	Jo em dic Oriol, tinc 26 anys. La cervesa que més bec també és l'Estrella Damm i a casa no acostumo a beure, només quan surto a prendre alguna cosa.
44. Presentación Gemma	Jo sóc la Gemma, tinc 22 anys i la cervesa que més m'agrada és Estrella Damm i a casa no prenc mai cervesa, només quan surto.
45. Presentación Laura	Jo sóc la Laura i tinc 22 anys i la cervesa que m'agrada beure és Moritz. Abans sempre bevia Estrella però ara m'agrada més Moritz. També a vegades Coronita, és més suau. I bec cervesa tant a casa com quan surto a prendre alguna cosa.
46. Presentación Maria	Jo sóc la Maria, tinc 24 anys, i la cervesa que prenc sempre és Estrella Damm. La prenc només a bars o de festa, a casa no tinc el costum.
47. Presentación Albert	Em dic Albert i tinc 23 anys. La meva cervesa preferida com han dit molts és Estrella Damm i també m'agrada bastant Desesperados, i la prenc tan a casa com quan surto.
48. Presentación Sergi	Jo em dic Sergi, tinc 22 anys i la cervesa que m'agrada més és Moritz. També la prenc a casa i bars amb els amics
49. Presentación Jordi	Sóc el Jordi, tinc 23 anys. Sempre bec Estrella Damm, per costum. A casa normalment no bec cervesa, només als bars.
50. Motivos de consumo	Moderador: heu dit vèries marques de cervesa, ara m'agradaria que m'expliquéssiu perquè creieu que la consumiu
51. Respuesta	Albert: home jo trio la marca perquè és la que més m'agrada, encara que n'hi hagi algunes de més barates. Gemma: sí Oriol: Sí, jo n'he provat algunes que no m'han agradat

	<p>i en el meu cas prefereixo Estrella.</p> <p>Laura: jo per exemple sempre bevia Estrella però quan vaig provar Moritz em va agradar més i ara sempre bec Moritz.</p> <p>Tots: sí</p> <p>Moderador: per algun altre motiu creieu que consumiu aquestes marques?</p> <p>Arnau: també perquè t'acostumes a una i sempre prens la mateixa</p> <p>Oriol: sí</p> <p>Josep: sí, o perquè al lloc on acostumes a anar tenen una marca i ja sempre que hi vas beus aquella</p> <p>Maria: sí, potser per això hi ha molta gent que beu Estrella Damm, perquè és la que tenen a la majoria de llocs.</p>
52. Aspectos importantes	Moderador: els aspectes que heu anat dient de la costum, el sabor o per exemple els valors que transmeten o l'origen...quina importància doneu a cadascun d'ells? Quin és el més important?
53. Respuesta	<p>Sergi: no sé el més important jo crec que com han dit és el gust, que t'agradi</p> <p>Laura: sí</p> <p>Maria: sí, i això que t'acostumes a una</p> <p>Jordi: sí, costum</p>
54. Fidelitat	Moderador: en general podríem dir que esteu molt fidelitzats amb una marca, us costa canviar de marca o no teniu problemes?
55. Resposta	<p>Oriol: jo molt fidel, sempre la mateixa</p> <p>Laura: en el meu cas no tinc gaires problemes per canviar, tot i que sempre entre 2 o 3</p> <p>Albert: jo també, depèn del moment, del què hem vingui de gust</p> <p>Sergi: jo bastant fidel</p> <p>Gemma: jo també</p> <p>Altres: sí</p>
56. Competencia	Moderador: us ve al cap alguna altra marca que no hagueu dit? Encara que no la consumiu.
57. Resposta	<p>Albert: San Miguel</p> <p>Maria: Heineken</p> <p>Laura: Cruzcampo</p> <p>Jordi: no sé, n'hi ha moltes</p> <p>Sergi: Damm Lemon</p>
58. Posicionamiento	Moderador: d'acord, parlem de les marques que consumiu. Com creieu que estan posicionades, quins valors hi associeu, com definiríeu el sabor...
59. Respuesta	<p>Josep: Estrella Damm és com la catalana, la d'aquí</p> <p>Gemma: sí, mediterraniament</p> <p>Arnau: potser una cervesa molt de bar</p> <p>Albert: Sí</p> <p>Arnau: Vull dir, a molts bars demanes una cervesa i et porten una Estrella</p>

	<p>Tots: sí</p> <p>Moderador: i Moritz com ho veieu?</p> <p>Jordi: la cervesa de Barcelona</p> <p>Gemma: més moderna</p> <p>Josep: jo la veig com més catalana que Estrella Damm, més propera</p> <p>Oriol: és com de més qualitat</p> <p>Laura: sí i també és més suau que l'Estrella</p> <p>Moderador: I Heineken com ho veieu?</p> <p>Gemma: també és bastant suau</p> <p>Albert: jo l'associo molt al futbol</p> <p>Sergi: jo la veig com la cervesa estrangera</p> <p>Jordi: crec que és de més qualitat que Moritz</p> <p>Sergi: sí, potser per ser com la cervesa europea es veu de més qualitat.</p> <p>Tots: sí</p> <p>Moderador: i de San Miguel què en penseu?</p> <p>Arnau: si Heineken era d'Europa, San Miguel la veig molt d'Espanya...bé, que no és d'aquí.</p> <p>Tots: sí</p> <p>Josep: sí, jo ho veig com l'Estrella Damm d'Espanya</p> <p>Oriol: ja he dit que jo quan vaig al poble allà sempre hi ha Mahou, que és de San Miguel, ja es això, la cervesa d'Espanya.</p> <p>Maria: i jo crec que es de menys qualitat que les altres que hem dit</p> <p>Tots: sí</p> <p>Moderador: i finalment Cruzcampo?</p> <p>Oriol: d'una qualitat semblant a Mahou</p> <p>Albert: jo ho veig com la cervesa del sud no? D'Andalusia i aquella zona.</p> <p>Sergi: sí, molt relacionat amb Espanya, em sembla que patrocina la selecció espanyola.</p>
60. Inedit	<p>Moderador: el grup Damm té varis productes, algú de vosaltres ha provat la cervesa Inedit?</p>
61. Respuesta	<p>Oriol: jo</p> <p>Moderador: ningú més?</p> <p>Tots: no</p> <p>Moderador: i què t'ha semblat? Com la definiries?</p> <p>Oriol: és com una cervesa de més qualitat que l'Estrella, també és més cara. El gust em va agradar, és suau i et deixa un bon regust a la boca.</p> <p>Albert: sí, ho venen com de més qualitat no?</p> <p>Tots: sí</p> <p>Moderador: i l'has consumit acompanyant algun àpat o sola?</p> <p>Oriol: no, l'he pres sopant</p> <p>Moderador: a casa o a algun restaurant?</p> <p>Oriol: a un restaurant</p> <p>Moderador: i has repetit? O només ho vas prendre una vegada?</p>

	<p>Oriol: no, només una vegada. Però em va agradar.  Moderador: i el altres n'havíeu sentit a parlar d'Inedit?  Tots: sí  Moderador: i què en penseu? Com la definiríeu?  Gemma: això, és com de més qualitat  Maria: més selecta  Jordi: potser per algun sopar especial la provaria però no pel dia a dia no?  Tots: si</p>
62. Consumo a hostelería	<p>Moderador: parlant ara dels àpats, quan sortiu a sopar amb parella, família, amics normalment beveu cervesa o sou més d'aigua o refrescos...</p>
63. Respuesta	<p>Sergi: jo molts cops cervesa  Albert: jo també  Maria: amb tapes i això pot ser si cervesa, però molts cops aigua  Arnau: sí  Gemma: si potser lliga més amb tapes la cervesa, o si vas al McDonalds o llocs així de menjar ràpid  Josep: jo si vaig a menjar ràpid sempre prenc Coca Cola  Albert: si jo igual  Jordi: jo depèn, amb família normalment aigua o ja es demanen vi, si vaig amb els amics aigua o cervesa.  Laura: jo per sopar normalment aigua, cervesa algun cop només però poc.</p>
64. Preu	<p>Moderador: de les marques que heu dit que consumíeu, sabríeu dir-me el preu d'una ampolla llauna...el preu que podríeu trobar, per exemple a un bar?</p>
65. Respuesta	<p>Oriol: l'Estrella 2,50 o així  Albert: jo crec que 2...  Laura: si entre 2 i 2,50...també depèn del bar i si t'ho prens a dins o a la terrassa...  Tots: sí  Moderador: i la Moritz?  Sergi: Moritz una mica mes cara, 2,50 o 3 fins i tot  Josep: sí, jo diria que 3 però això que depèn del bar  Moderador: i a supermercat ho sabeu?  Albert: deu costar uns 50 cèntims o així  Gemma: sí, o potser encara menys, 40 i picu  Moderador: i el preu us sembla adequat?  Tots: sí  Maria: de vegades a algun bar es passen però en general sí  Tots: sí</p>
66. Promociones	<p>Quan arriba el moment de la compra, que alguna marca faci algun tipus de promoció us influeix a l'escollir</p>
67. Respuesta	<p>Tots: no</p>

	<p>Josep: de fet, no vaig mai a les ofertes que fan, com a molt a Port Aventura.</p> <p>Sergi: sí, jo em quedo amb la mateixa encara que altres facin promocions</p>
68. Patrocinios	<p>Moderador: Aquestes grans marques de cervesa també patrocinen normalment esdeveniments culturals, esportius...en recordeu algun que hi hagueu anat patrocinat per alguna marca?</p>
69. Respuesta	<p>Oriol: partits de Champions que patrocina Heineken.</p> <p>Jordi: i Estrella Damm patrocina el Barça</p> <p>Laura: Estrella Damm també molts concerts...</p> <p>Arnau: el Sónar no?</p> <p>Maria: ah sí, jo hi vaig anar</p> <p>Gemma: i la Mercè em sembla que també</p> <p>Arnau: concerts he anat molts que patrocinava Estrella però no me'n recordo exactament quins...</p> <p>Moderador: i creieu que tenen relació els valors de la marca amb els esdeveniments que patrocinen?</p> <p>Tots: sí</p>
70. Anuncios	<p>Només hi ha hagut reacció amb l'anunci d'Estrella Damm que coneixien la cançó</p>
71. Comunicació	<p>Moderador: hem pogut veure alguns spots de algunes de les marques que han anat sortint...com veieu tots estan centrats en un estil de vida, cap parla de les característiques de la cervesa, ingredients, etc.</p> <p>Opineu que la cervesa s'ha de vendre així, o preferiríeu parlar de les característiques?</p>
72. Respuesta	<p>Tots així</p> <p>Gemma: és que potser parlar de les característiques seria avorrit</p> <p>Tots: sí</p> <p>Jordi: però jo això ho veig molt exagerat, és que tampoc són així les vacances...</p> <p>Arnau: sí, és com molt idíl·lic tot</p> <p>Moderador: i per exemple amb el d'Estrella Damm que molts la consumiu us sentiu identificats amb el que transmet l'anunci?</p> <p>Gemma: jo sí</p> <p>Maria: sí</p> <p>Jordi: ara ja es fan una mica pesats perquè sempre és el mateix...</p> <p>Tots: sí</p> <p>Jordi: però aquest anunci que va ser dels primers va ser molt bo</p>
73. Prueba del producto	<p>La Malta agrada a tothom</p> <p>La Lúpulus no tant</p>
74. Opiniones	<p>Moderador: ara que heu provat aquestes cerveses, voldria que m'expliquéssiu què us han semblat.</p> <p>Laura: la primera molt bona, la segona no m'ha agradat gaire</p> <p>Oriol: la primera tenia com un gust de cafè no?</p>

	<p>Sergi: la segona potser era més refrescant</p> <p>Albert: a mi la segona no m'ha agradat, la primera sí</p>
75. Explicación cerveza artesana	Moderador
76. Cerveza artesana	<p>Moderador: coneixíeu què era la cervesa artesana?</p> <p>Tots: sí</p> <p>Moderador: on n'havíeu sentit a parlar?</p> <p>Amics i algun mitjà de comunicació</p> <p>Moderador: coneixeu alguna marca de cervesa artesana?</p> <p>No</p>
77. Cambio de atributos	<p>No</p> <p>Gemma: la producció potser sí que ho valoraria més ara, abans no hi donava cap importància</p>
78. Posicionamiento	<p>Moderador: de la mateixa manera que hem comentat el posicionament de les cerveses que coneixíeu, ara havent provat la Cervesa del Montseny i tenint més informació, com ho posicionaríeu?</p> <p>Josep: com una cervesa més sana no? Si no hi afegeixen additius i això...</p> <p>Laura: sí, potser més autèntica, més personal, no se com dir-ho...</p> <p>Albert: sí, l'elaboració és molt diferent que la industrial</p> <p>Laura: sí, com que està feta més cuidadosament</p> <p>Sergi: i de més qualitat</p> <p>Tots: sí</p> <p>Moderador: creieu que no només Montseny, sinó la cervesa artesana en general, es pot convertir en una alternativa al vi?</p> <p>Josep: no crec...tothom demana vi al restaurant...</p> <p>Jordi: sí, és difícil canviar-ho</p> <p>Oriol: però com Inedit, que també és de qualitat i és com si fos un vi</p> <p>Tots: sí</p>
79. Precio	<p>Moderador: com us he dit, el preu d'aquesta cervesa és més elevat que el preu de les cerveses que esteu acostumats a consumir...podríem estar parlant de 2 o 3€ més cares. Estaríeu disposats a pagar aquest preu més elevat per una cervesa de més qualitat?</p> <p>Oriol: com a cervesa per prendre al bar jo no.</p> <p>Gemma: sí, potser per quan vas a prendre alguna cosa amb els amics no, busques alguna cosa més barata.</p> <p>Maria: a més al bar encara deu ser més cara...</p> <p>Oriol: potser ho pagaria per alguna ocasió especial...algun sopar o així</p> <p>Sergi: jo al supermercat potser sí que ho compraria algun cop per tastar-la, però al bar deu ser molt cara, no pagaré 5€ per una cervesa.</p>
80. Segmentación	Moderador: i quin creieu que seria el públic objectiu d'aquesta cervesa...és a dir, qui estaria disposat a

	pagar aquest preu?
81. Respuesta	<p>Jordi: potser gent més gran...de 30 o 40 anys</p> <p>Albert: jo crec que també gent jove que els hi agrada provar aquestes coses...tipu hippsters</p> <p>Laura: sí, potser aquesta gent que també son de classe mitja-alta</p> <p>Gemma: sí, pel preu de classe baixa no els veig</p> <p>Albert: sí, han de ser més classe mitja alta</p> <p>Tots: sí</p>
82. Comunicació	<p>Moderador: com podeu veure, es tracta d'un producte difícil per comunicar ja que té pocs recursos econòmics. Com creieu que es podria comunicar? (molts dubtes)</p> <p>Jordi: segurament podrien participar a fires</p> <p>Moderador: i posant pel cas que volguessin fer un spot com els que hem vist, creieu que s'hauria de parlar de la qualitat del producte o d'un estil de vida?</p> <p>Albert: potser més de la qualitat jo crec</p> <p>Oriol: sí, al final és el que fa diferent el producte</p> <p>Visualització de l'spot de Samuel Adams</p> <p>Tots d'acord amb aquesta forma de comunicar barrejant estil de vida i qualitat</p>
83. Conclusión	<p>Moderador: conegut una mica millor el producte i el mercat, com veieu el moviment de la cervesa artesana? Creieu que seguirà creixent?</p> <p>Gemma: jo crec que sí, que seguirà creixent</p> <p>Josep: seguirà creixent però és molt petit, li costarà molt créixer fort</p> <p>Laura: sí, no sé si arribarà als nivells que has dit de EUA</p> <p>Maria: també perquè ara la cervesa artesana està de moda</p> <p>Sergi: sí, ara està de moda però al final és un producte de qualitat...</p> <p>Tots: sí</p> <p>Sergi: vull dir...està de moda però el producte és bo i pot seguir creixent un cop ja no sigui una novetat.</p> <p>Moderador: i coneixent al detall la cervesa artesana, si ara penseu amb la cervesa industrial ha canviat de la imatge que teníeu abans?</p> <p>Tots: sí</p> <p>Gemma: sí, ara ho veig com molt industrial... (riures) bé, abans ho veia com normal i ara és pitjor</p> <p>Oriol: sí, ho veig com més "cutre" ara</p> <p>Sergi: a part que crec que estem molt estancats amb el mateix tipus de cervesa i no coneixem que hi ha moltes cerveses diferents.</p> <p>Tots: sí</p> <p>Moderador: ho recomanaríeu a amics o familiars?</p> <p>Tots: sí</p>

### 8.3. Entrevista en profundidad

Entrevista a Julià Valles, director general de la Companyia Cervesera del Montseny:

*Pregunta: Per començar, he vist que sou una de les cerveseres més importants de Catalunya. He vist que en dades del 2013 éreu la cervesera artesana que més va produir a Catalunya, segueix sent així?*

Respuesta: Sí, cervesa artesana a Catalunya sí.

*P: I la què factura més segueix sent Guineu*

R: Sí, perquè ells també venen maquinària per fer cervesa. A part de vendre la cervesa també venen la maquinària.

*P: Em podries definir quina seria la missió i la visió de l'empresa?*

R: El nostre objectiu és fer cervesa artesana, que sigui de la màxima qualitat, com suposo que ho intenta tothom, però estem posant moltes energies en això, en fer cervesa artesana bona i de qualitat. Després guanyar-nos-hi la vida, importantíssim en una empresa, que els números surtin, que es puguin pagar els sous i si queda alguna cosa a final d'any perfecte. L'objectiu de qualsevol empresa són aquests. A més a més, passar-nos-ho bé fent cervesa i fent bona cervesa artesana. Partim de que si no fem una bona cervesa artesana no la vendrem, o la vendrem al començament i al final la deixarem de vendre, això és fonamental

*P: Quines son les principals diferències entre cerveses artesanes i industrials:*

R: Una gran diferència és el volum, nosaltres fem volums de 3.000 litres per cocció i ells en fan de 750.000 o 800.000, fan volums molt més grans. La mecanització també és important. Nosaltres ho tenim una mica mecanitzat però no tenim la mecanització que fan servir els industrials. Els ingredients també és important, nosaltres fem servir cereals nobles, fem servir malta d'ordi i malta de blat i si alguna recepta requereix algun altre cereal per donar gust podem afegir altres ingredients, però el què no fem és posar, per exemple, blat de moro o arròs que són cereals que no t'aporten res, sinó que només et donen volum i són una font de sucre, que es fan servir perquè abarateixen molt els costos.

*P: Clar, al final les cerveses industrials ho fan per abaratir costos, no?*

R: Sí, la legislació espanyola em sembla que permet fins a un 50% de cereal adjunt. Nosaltres no n'hi posem, sinó que anem a mirar el resultat final, segons el què ens aporta aquell cereal doncs li posem. Però no posarem un cereal que no aportí res. I l'altra diferència clau és la pasteurització, la cervesa artesana no hauria d'estar pasteuritzada i no fer la gelatinització per aconseguir més fonts de sucre.

*P: Què és el procés de gelatinització?*

R: No partir de most concentrat. Avui en dia tu pots fer cervesa a casa teva, compres un pot de malta líquida, ja tens la malta, poses aigua i ho fermentes. Però nosaltres no podem partir del most concentrat.

*P: Per què una cervesa es consideri artesana, només ha de tenir un procés artesà i ser elaborada amb ingredients naturals, o ha de complir algun requisit més?*

R: Els requisits s'estan establint ara. Fins ara no hi havia requisits, tu podies fer cervesa pasteuritzada i podies dir que era artesana, ara això es comença a controlar més.

*P: Definiu la vostra cervesa com "natural, artesanal i integral", em podries explicar aquesta definició?*

R: Bé, els productes estan fets amb productes naturals, tot el procés és artesà i el cereal utilitzat és integral.

*P: Com diferenciaries la cervesa artesana del Montseny d'altres artesanes?*

R: Tenim diferents varietats de cervesa, actualment estem filtrant la cervesa, a través del procés de filtratge. Les varietats bàsiques no tenen pòsit, que és una diferència important, les nostres cerveses estan filtrades. Excepte la Blat i la Malavida. Però si, són cerveses filtrades, són cerveses netes. La varietat és molt comercial, tenim quatre bàsiques i cerveses més fortes. Són cerveses que tenen tres etiquetes, que em sembla que no hi ha cap artesana que les tingui.

*P: Quin seria el perfil del vostre client?*

R: Tu l'has provada? La consumeixes habitualment?

*P: Sí, l'he provat però habitualment no la consumeixo.*

R: Jo crec que la franja d'edat podria ser a partir dels 24 anys fins als 60 i escaig. Tenim un públic molt ampli. El jovent que comença a iniciar-se amb la cervesa no és el nostre públic perquè va a buscar coses més barates i més lleugeres, però quan ja tens el paladar una mica més educat amb la cervesa industrial, llavors ja pots començar a provar cerveses artesanes. Seria un públic de classe mitja.

*P: Creus que és un públic gaire especialitzat en cervesa? O simplement queden fora els que s'estan iniciant?*

R: El nostre públic és públic iniciat però no ha de ser del tot especialista. Si que hi ha públics especialistes que van a buscar els nostres productes més extrems, però per les nostres quatre bàsiques no ha de ser un públic especialitzat.

*P: Les últimes dades que he trobat del mercat cerveser artesà a Catalunya és que significa aproximadament un 1% del mercat, segueix sent així?*

R: Sí, és així, l segueix en creixement. Nosaltres aquest any portem unes bones xifres de vendes i creiem que pugem un 30% o així.

*P: Parlant de les exportacions, he vist que esteu exportant a Dinamarca, Itàlia, Suècia i Estats Units...*

R: Sí, és així. A Suècia tenim un client important, un importador que li faltava completar la seva cartera de vins amb alguna cervesa. A EUA hi ha un importador famós de cerveses que ens va comprar i ens ven allà. Igual que a Itàlia. I a Dinamarca estem produint per una marca d'un cerveser que ve aquí, ens fa la recepta i nosaltres la produïm per ell.

*P: I com heu aconseguit arribar a aquests mercats?*

R: Són països molt cervesers que demanden productes de tot arreu. Els hi faltava una cervesa de Catalunya o d'Espanya i venen aquí, miren quina és la cervesa artesana més important i es posen en contacte amb tu. Una mica ens han buscat ells.

*P: Sense el procés de pasteurització queda clar que una cervesa artesana pot durar menys, però quina és la durada que pot tenir?*

R: Pot durar menys, sí. Un gran conservant de la cervesa és el llúpul, l'altre l'alcohol. Com més alcohol tingui una cervesa més es conserva. Nosaltres ara hem tret una varietat nova, una cervesa que té 11 graus d'alcohol i li hem posat 2 anys i mig de caducitat. Però una cervesa de blat de 4 graus d'alcohol la caducitat se'n aniria cap als 10 o 11 mesos. Són cerveses que evolucionen, perquè estan vives, però són cerveses que a vegades evolucionen cap a bé i altres vegades cap a no tant bé, es poden fer ràncies...

*P: Això pot suposar un problema per les exportacions a països llunyans? O no és cap impediment?*

R: Pot haver-hi problemes. Per anar bé, cerveses que vagin molt lluny haurien d'anar refrigerades, per anar bé. El què passa és que cerveses més extremes que tinguin molt grau d'alcohol potser no els hi cal. Amb els vins, quan se'n van a Austràlia, també els posen en contenidors refrigerats, amb les cerveses també hauria de ser així.

*P: Sí, he vist que el tema del transport de la cervesa artesana és delicat, necessita un tractament gaire especial?*

R: Bé, més que especial seria no posar-les en condicions molt extremes. Que no superin els 40 graus, que no els hi toqui el Sol de ple. Condicions que no siguin extremes...per anar bé tampoc haurien de superar els 30 graus.

*P: La legislació que heu de complir és igual que la de la cervesa industrial? He vist que s'han de complir un sèrie de lleis sobre el contingut del producte, l'etiquetatge, etc*

R: Sí, totalment el mateix. Hem de posar el grau d'alcohol a l'etiqueta, som un producte alimentari i hem de complir la normativa catalana i espanyola, tenim el nostre registre sanitari, però complint la normativa catalana ja compleixes l'espanyola.

*P: Tots els processos d'envasament, etiquetatge...els feu aquí?*

R: Sí, tot aquí

*P: El fet que qualsevol des de casa pugui fer cervesa artesana, vol dir que us trobeu amb moltes petites empreses que acaben de començar?*

R: Sí. Tu pots fer cervesa a casa teva però dubto que et quedi tant bé com la nostre. La cervesa artesana es pot fer a casa però sempre et costarà més cara que a nosaltres. Nosaltres tenim el procés bastant lligat. Estan sortint moltes empreses petites però està bé que en surtin, dóna més varietat al mercat. Però sembla fàcil fer cervesa però també és fàcil fer-la dolenta. Nosaltres en canvi ja tenim control de qualitat i la cervesa és bastant estable. Si ens afecta que surti molta competència? Home, jo crec que ens va bé, de moment ens va bé, estem augmentant producció i vol dir que el mercat segueix creixent.

*P: Que siguin petites empreses que acaben de començar i ja comercialitzin la seva cervesa pot suposar un perill en el sentit d'algun producte en mal estat que tingui repercussions negatives a tot el sector?*

R: Sí, jo crec que ha passat. La gent prova una cervesa artesana i no li agrada, després tornen a provar Montseny i els hi torna a agradar. Sort que no tothom es pot dir Montseny.

*P: Us ha passat a vosaltres de treure alguna cervesa en mal estat?*

R: Ens va passar un cop al començament. Vam haver de retirar un lot dels punts de venda però no ha tornat a passar.

*P: He vist que les cerveses artesanes tenen problemes amb l'obtenció de matèries primes, que les grans cerveseres tenen controlada la producció i no la comercialitzen.*

R: Sí, les grans cerveseres tenen les seves pròpies malteries. Compren les maltes a les seves pròpies fàbriques. Nosaltres no podem anar a comprar el cereal al pagès del costat, hem de comprar-lo a una malteria. Una malteria són fàbriques que es dediquen a agafar el gra, el germinen i després el torren, i això és la malta. Molts cops l'hem de comprar a fora, l'importem d'Alemanya, que hi ha un distribuïdor, o França, però com que l'has d'importar et surt més car.

*P: Pel que fa a la distribució, els vostres productes es troben al Bon Preu. Heu intentat arribar a acords amb altres supermercats?*

R: Estem venent també al Caprabo, al El Corte Inglés, i estem intentant entrar a algun altre.

*P: I us posen gaires problemes?*

R: Sí, això sí. Els supermercats és una llàstima però és el que hi ha. Hem de vendre als supermercats perquè la gent va a comprar als supermercats. Ens apreten bastant, sí, hi guanyen molt més que nosaltres.

*P: Als bars teniu més problemes per accedir-hi?*

R: Als bars sí. Molts bars estan lligats, principalment als sortidors, amb rappels amb grans cerveseres. Tenen contractes i no pots vendre allà perquè ja tenen el contracte amb Damm, per exemple, o amb Moritz. Bars ens costa una mica més, però bé, tot està arribant.

*P: I a restaurants?*

R: També passa una mica però no tant.

*P: En el moment en el que es troba la cervesa artesana, crec que el què ha de fer és donar-se a conèixer i informar a la societat. Una bona forma seria participar en fires perquè la gent ho pugui conèixer. Participeu amb alguna?*

R: Sí. Fires és una cosa que cansa anar-hi, perquè quan et passes tota la setmana treballant, llavors al cap de setmana anar a fires cansa. Però bé, mirem de no anar a moltes fires però sí a les importants. Per exemple, aquest cap de setmana hem anat a Fira Sana, a Blanes, aquest cap de setmana que ve anem a Hostalets de Balenyà, que fan una fira de cervesa artesana i amb alguna més, Mediona, alguna fira a Barcelona, fira de la Terra, fira d'Hospitalet, anem amb algunes però no a totes. No anem a totes perquè és cansat i no surt a compte. Potser sí que et dones a conèixer una mica però és difícil. Anem a les que creiem que són més importants. També al Beer Festival a Barcelona amb tres referències, al Mercat de Mercats.

*P: Entre les cerveses artesanes hi ha gaire rivalitat o cadascú fa la seva?*

R: Cadascú fa la seva, estem al mateix gremi i procurem no tenir rivalitat. El mestre cerveser, en Jordi, té relació amb altres cervesers, s'expliquen els seus problemes i fem una mica de companyerisme. Si que ens podem fotre algun client però això són coses que passen i s'han d'acceptar.

*P: I amb la cervesa industrial us heu trobat alguna declaració en contra o algun problema?*

R: Sí, alguna cosa. La Damm per exemple amb unes declaracions. També vam tenir un boicot amb un programa a TV3, Export.cat, que havíem de sortir nosaltres sols i després es va ficar la Damm pel mig i vam compartir el programa. Per exemple, la festa major de Gràcia la Damm ho té monopolitzat i poca cervesa veuràs, perquè et tenen vetada l'entrada. Són coses que passen.

*P: Però he vist que potser no ho veuen com una competència directe però totes fan alguna cosa al respecte...*

R: No però...Moritz per exemple ja ens ha trucat perquè tenen una mica de botiga i ara han posat la Rosita a la venda i fan com una picada d'ull, es volen aprofitar una mica de l'auge de la cervesa artesana. Hi ha acostaments.

*P: Llavors també he vist que algunes compren cerveseries artesanes*

R: Sí, això són coses que han passat a l'estranger, a Estats Units i a Alemanya. Cerveses que van guanyant quota de mercat fins que al final ve un monstre cerveser i les compra. El mercat cerveser a mundial està en mans de tres o quatre grans grups cervesers. Si alguna sobresurt, la compren ràpid.

*P: Això vol dir que el mercat està funcionant no? Perquè si les grans cerveseres prenen aquestes mesures...*

R: Sí, aquí a Catalunya sembla que sigui una moda, jo crec que està per quedar-se. Però a altres països com a EUA, la cervesa artesana fa anys que funciona i que va en augment.

*P: Teniu establerta una planificació per treure nous productes o van sortint quan us teniu noves idees?*

R: S'ha de planificar i fer proves. Creiem que volem fer una cosa nova o creiem que el públic ens ho demana i ho fem. Algunes ja les havíem fet per cervesers d'altres països i vam decidir fer-la per nosaltres també.

*P: I teniu pensat de treure'n alguna de nova properament?*

R: Potser sí. Sí, pensàvem, no sé si aquest any tindrem temps, treure'n una d'estiu, més suau i més perfumada.

*P: Si s'hagués de comparar una cervesa artesana amb una industrial, podria haver-hi semblances amb el què és Inedit d'Estrella Damm, una cervesa de més qualitat que les industrials normals?*

R: Podria ser. El què passa és que Inedit és un estil de blat, és una cervesa de tèrbola. Però pot ser, primer prova una Inedit i després alguna artesana. Per una persona que sempre ha provat el mateix tipus de cervesa, la lager, li diria que comences a provar Inedit. Però després prova una cervesa de blat de la Franziskaner, i després comença a provar aquestes.

*P: Creus que la cervesa artesana podria anar enfocada a la gastronomia de la manera que ho fa Inedit?*

R: També podria anar enfocada cap aquí. Però també te la pots prendre a un bar. De cerveses n'hi ha de molts tipus. Te la pots prendre a un bar, a un restaurant...no únicament ha d'acompanyar un plat. Per exemple, la última que hem fet, la Malavida, és una cervesa molt forta que millor no acompanyar-la de cap plat, millor prendre-la sola.

*P: A la vostra pàgina web he vist que us han donat varis premis. Us han donat algun altre premi a part d'aquells*

Res més. Tampoc ens hi hem presentat... estaria bé que ens presentéssim a més premis, a concursos de cervesa. A Europa n'hi ha de molt importants que ens donaria molt prestigi. Jo crec que seria bo, seria bo presentar-nos-hi i guanyar-los. Però no ho hem fet, no ho hem fet i potser ho hauríem de fer més. És un argument per vendre també, si et donen un premi prestigiós a Europa seria molt bo. A veure si tenim temps i ho fem més.

*P: Seria per manca de temps que no us heu presentat a més?*

R: Sí, manca de temps principalment.

*P: He vist també que a EUA, les cerveses artesanes tenen bastanta responsabilitat social. Feu alguna activitat de responsabilitat social vosaltres?*

R: No col·laborem tant amb el poble com voldríem, no tant.