

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN



Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

CURSO 2017-2018

TRABAJO FIN DE GRADO

**ANÁLISIS DEL SECTOR CERVECERO ESPAÑOL
Y PROPUESTAS ESTRATÉGICAS
ANTE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO**

Presentado por: Cecilia Guijarro Ruiz

Tutelado por: Carlos Hernández Carrión

Segovia, 14 de Junio de 2018

ÍNDICE

Resumen	1
CAPÍTULO 01. INTRODUCCIÓN	2
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.2. OBJETIVOS.....	2
1.3. METODOLOGÍA	3
CAPÍTULO 02. EL SECTOR CERVECERO	4
2.1. BREVE HISTORIA	4
2.2. PRINCIPALES DATOS DEL SECTOR	5
2.2.1. Consumo.....	5
2.2.2. Ventas	6
2.2.3. Producción	7
2.2.4. Comercio exterior	8
2.2.5. Importancia económica.....	9
2.2.6. Número de fábricas.....	10
2.2.7. Principales marcas	11
2.3. NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO	14
2.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	16

CAPÍTULO 03. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	18
3.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA Y SEGMENTACIÓN	19
3.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	23
3.2.1. Análisis del macroentorno	23
3.2.2. Análisis de la competencia	24
3.2.3. Ciclo de vida del producto	29
3.2.4. Proceso de adopción	33
3.2.5. Análisis estratégico de la cartera de productos	36
CAPÍTULO 04. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA CADA TIPO DE CERVEZA	38
4.1. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA LAS CERVEZAS INDUSTRIALES CLÁSICAS	38
4.2. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA LAS CERVEZAS INDUSTRIALES PREMIUM	41
4.3. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA LAS CERVEZAS ARTESANAS	43
CAPÍTULO 05. CONCLUSIONES	46
CAPÍTULO 06. BIBLIOGRAFÍA	49

Resumen

El presente trabajo fin de grado consiste en un análisis de la situación actual del sector cervecero. Se trata de un sector maduro que tiene una gran relevancia para la economía española, ya que es una de las bebidas que más se consume en nuestro país y supone alrededor de un 1,4 % del PIB nacional (Cerveceros de España, 2017).

La importancia de la cerveza en la economía española se debe, principalmente, a su relación con la hostelería y el turismo. La cerveza es una de las bebidas más consumidas en los bares. Una de las esencias que caracterizan a la sociedad española es la “cultura de bar”, marco de muchas relaciones sociales. Por el contrario, en países con mayor tradición cervecera como Alemania o la República Checa, el consumo es mayor pero se realiza principalmente dentro del hogar.

A raíz de la crisis un nuevo segmento empezó a florecer en el panorama cervecero español: la cerveza artesana. Fueron muchos los que vieron una oportunidad de negocio para hacer frente a su situación laboral, lo que dio lugar a la apertura de múltiples microcervecerías. Paralelamente se ha producido un profundo cambio en los patrones de consumo, los cuales se han diversificado en múltiples preferencias, productos y lugares de consumo. Las grandes empresas, por su parte, han reaccionado lanzando nuevos productos más innovadores enfocados a la “premiurización”, para satisfacer segmentos de consumidores con gustos más peculiares.

Ante este panorama, es fundamental realizar un análisis estratégico del mercado, para conocer los aspectos que están provocando la diversificación del sector y para diseñar mejores estrategias de comercialización.

Palabras clave:

Cerveza – análisis – mercado – tendencia – consumo – innovación – estrategia

CAPÍTULO 01. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN

La motivación principal para la elección del tema es mi especial interés en el mundo de la cerveza. Desde hace tiempo, me ha llamado la atención el fenómeno cultural de la cerveza en la sociedad española. Asimismo, en mi opinión es merecedor de estudio el apogeo que está presenciando la cerveza artesanal, la cual ha diversificado por completo el panorama del sector cervecero en un país de tradición vinícola.

Además, una vez que concluya mis estudios en Publicidad y Relaciones Públicas, quiero complementar mi formación con un Máster de Marketing, por lo que he creído que la combinación de ambos factores es una manera idónea de finalizar mi grado.

1.2. OBJETIVOS

El sector cervecero es un sector moderno en el que han florecido nuevas tendencias que lo han dinamizado. La finalidad de este trabajo fin de grado consiste en:

- Análisis de la situación actual del sector cervecero
- Análisis de las nuevas tendencias
- Análisis y propuesta de estrategias de marketing específicas para cada segmento del mercado

1.3. METODOLOGÍA

Con la finalidad de llevar a cabo el presente trabajo fin de grado, he utilizado una metodología cualitativa basada en la recopilación de fuentes de información secundarias.

- Para conocer la situación actual de la industria cervecera, en primer lugar, he recogido diferentes informes y recopilación de los últimos datos disponibles publicados por *Cerveceros de España* a nivel nacional, y por *The Brewers of Europe* a nivel europeo. Por otra parte, he ampliado la información con diferentes revistas sectoriales con el fin de poder conocer aspectos relevantes acerca de los canales de distribución y las nuevas tendencias de consumo.
- Para el análisis estratégico del sector, he realizado la lectura de diferentes libros relacionados con la materia. A partir de ellos, he seleccionado la información que he considerado relevante para la elaboración de los diferentes puntos. Asimismo, he consultado diversos artículos, revistas y páginas web con el fin de poder relacionarlos y obtener información de utilidad.
- Por último, he utilizado tanto la información obtenida en el desarrollo de los diferentes puntos del trabajo, como libros y manuales relacionados con marketing y empresa para la elaboración de las propuestas estratégicas de los diferentes tipos de cerveza.

CAPÍTULO 02. EL SECTOR CERVECERO

2.1. BREVE HISTORIA

La cerveza es una bebida alcohólica fermentada, de sabor amargo y consta de cuatro ingredientes fundamentales: agua (alrededor de un 90 %), malta, lúpulo y levadura.

A lo largo de la historia, un gran número de bebidas elaboradas con diversos productos (frutas, miel y centeno entre otros), han sido catalogadas como “cerveza”. Hoy en día, algunas de estas bebidas se conocen como vino (Poelmans y Swinnen, 2011).

Los orígenes de la cerveza, se encuentran hace miles de años en diversas partes del mundo entre Asia y Europa. La Revolución Neolítica, se considera el mayor punto de inflexión en la historia humana primitiva. En este periodo, hubo una transición de la vida nómada a una vida más sedentaria y se cree que la cerveza ya estaba elaborada de algún modo, debido a que una de las primeras pruebas de las que se tiene constancia acerca del consumo de cerveza, proviene de China hace 7.000 años (García, 2014).

En el marco europeo, España juega un papel relevante en la historia de la cerveza. De hecho, Mas Fenollar (2013) afirma: “Si nos preguntáramos por las evidencias arqueológicas de producción de cerveza en Europa más antigua nos llevaríamos la tremenda sorpresa de situarnos en el valle de Ambrona (Soria), allá por el 2.400 a.C” (pp. 120).

La cerveza se fue difundiendo por toda Europa, con diferentes peculiaridades según la región, usándose incluso en la celebración de ceremonias religiosas. Para darle sabor, se utilizaba una combinación de plantas denominada “gruit”. Sin embargo, en el siglo XII, se introdujo el lúpulo en su elaboración, por eso actualmente se conoce con ese sabor tan amargo que le caracteriza. El siglo XVI fue clave para la historia de la cerveza en España, Carlos V trajo a una corte de expertos en la materia e hizo que se inauguraran las primeras fábricas de cerveza en el país (Díaz, 2015).

Hace años, la cerveza era una bebida que se reservaba exclusivamente para la élite en la celebración de ritos. Hoy en día, se ha convertido en la bebida más consumida en nuestro país y tiene una gran vinculación con las relaciones sociales.

2.2. PRINCIPALES DATOS DEL SECTOR

En este apartado, se presentarán los datos más relevantes que ofrece el sector a nivel nacional en comparación con el marco europeo. Para ello, se han recopilado los últimos datos disponibles y el informe socioeconómico de *Cerveceros de España*, se trata de la entidad que agrupa casi la totalidad de la producción de cerveza en España. Para conocer la situación de Europa, se extraerán diversos datos e informes proporcionados por *The Brewers of Europe*.

Es de vital importancia conocer estos datos, ya que la Unión Europea es la segunda mayor productora de cerveza a nivel mundial, únicamente por detrás de China, sin embargo, la producción de cerveza per cápita es superior en la Unión Europea.

2.2.1. Consumo

El consumo de cerveza está viviendo un imparable aumento desde 2012. En 2017, ha aumentado un 3,8% con un consumo per cápita de 48,3 litros. Las causas de este consumo se deben principalmente al turismo, un clima favorable y la recuperación económica (Cerveceros de España, 2018).

No obstante, la cifra de consumo en España es bastante moderada, ya que el consumo medio en Europa se sitúa en unos 70 litros per cápita, siendo la República Checa y Alemania los países en los que más se consume. Este dato explica, el fomento de unas pautas de consumo responsable en nuestro país, buscándose más el sabor y sus propiedades que un contenido alcohólico. De

hecho, España es líder mundial en consumo y producción de cerveza sin alcohol (Echegaray, 2018).

La vinculación del consumo de cerveza con el turismo es de vital importancia por dos razones. En primer lugar, España recibe un gran número de turistas de países tradicionalmente cerveceros. Además, la cerveza es el noveno producto más asociado con España para los extranjeros (Foro de Marcas Renombradas, 2014).

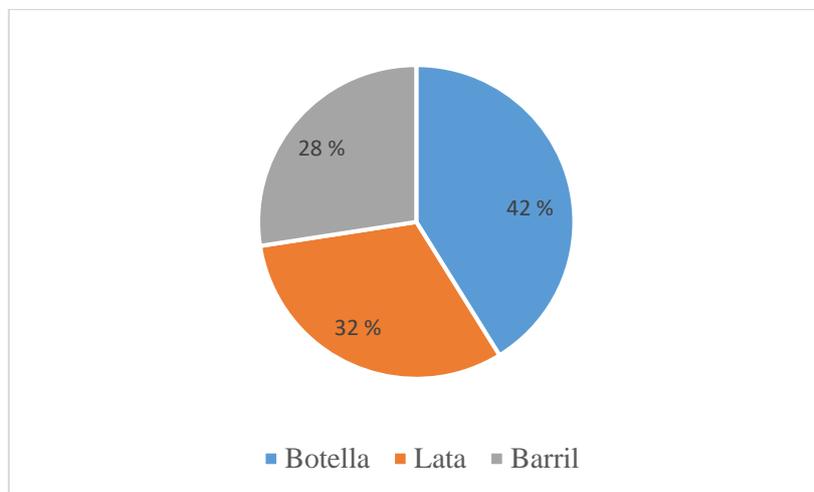
2.2.2. Ventas

Las productoras de cerveza han tenido un aumento del 3,8 % en el 2017, cifra récord en la última década. Han supuesto 35,7 millones de hectolitros en los que los principales protagonistas son el canal hostelero y las exportaciones (Pérez-Barco, 2018).

Gran parte del incremento de las ventas se debe a la promoción de la cultura cervecera. Con las nuevas tendencias de consumo y la impactante entrada de las cervezas artesanas, los principales grupos cerveceros se han centrado en potenciar la innovación con productos premium y especializados, con el fin de asegurarse hueco en un sector que no deja de crecer (Rodero, 2017). De hecho, importantes compañías que componen el sector han decidido extender su gama de productos premium a variedades sin alcohol (Galafate, 2017).

En cuanto al tipo de envase, aunque dos tercios del consumo vienen de la hostelería, donde los consumidores tienen a su disposición barriles de cerveza, triunfan las ventas en botella (Grados, 2018).

Gráfico 2.1. Ventas por tipo de envase



Fuente: Elaboración propia a partir de Cerveceros de España (2018)

Cabe señalar que la zona geográfica donde lideran las ventas es en el Sur: Andalucía, Extremadura y Ceuta y Melilla. De nuevo, los motivos son el buen clima que le caracteriza durante todas las estaciones del año y ser una de las zonas con mayor turismo.

2.2.3. Producción

España es el cuarto productor de cerveza a nivel europeo y el undécimo a nivel mundial.

La gran mayoría de la producción proviene de los principales grupos cerveceros, en los que se han ido sumando centros productivos por toda la geografía española. Como el interés por la cultura de la cerveza no ha dejado de crecer en los últimos años, las principales marcas se han centrado en procesos de elaboración innovadores como base de crecimiento para seguir ganando cuota de mercado (Cerveceros de España, 2017).

Además, el número de microcervecerías -lugares en los que se produce cerveza artesanal-, ha crecido de manera ininterrumpida durante los últimos diez años, más de un 1.600 %. La producción no se puede comparar con las grandes compañías, debido a la capacidad tecnológica que disponen, pero el crecimiento de sus ventas desde la crisis económica en 2008 ha sido el principal motivo de que los grandes grupos cerveceros adopten métodos más innovadores para la elaboración de cerveza (Constans, 2016).

2.2.4. Comercio exterior

Las exportaciones en España han crecido un 240 % durante los últimos diez años, lo cual ha sido clave para el crecimiento de las ventas.

Además de que la cerveza española tiene reconocimiento globalmente, ha sido fundamental la recuperación económica para que las principales compañías del sector hayan tomado como base estrategias de internacionalización con el fin de expandirse en nuevos mercados. De hecho, en 2017 se exportaron un total de 2,9 millones de hectolitros en los que los principales receptores fueron Portugal, China y Reino Unido (Cerveceros de España, 2018).

Por otra parte, la gran relevancia del turismo en nuestro país influye positivamente. La mayoría de los turistas que recibimos proceden de países con tradición cervecera y ayudan a expandir nuestras cervezas en sus países de origen.

El último dato del que se tiene constancia respecto a las importaciones es del 2016, habiéndose producido un descenso del 6 %. Los principales emisores son Francia, Reino Unido y los Países Bajos (Cerveceros de España, 2017).

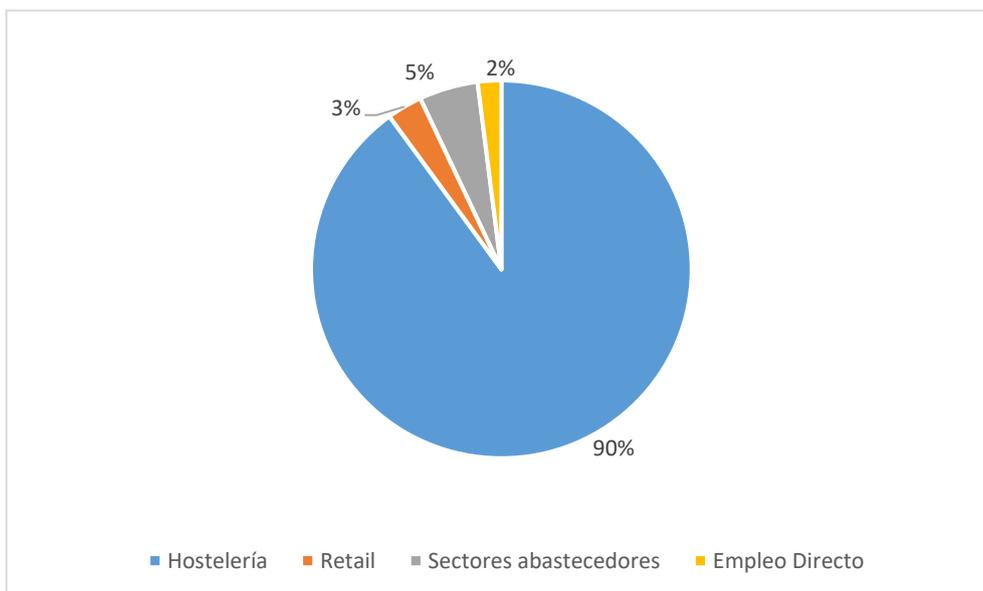
2.2.5. Importancia económica

A nivel europeo, el sector cervecero genera aproximadamente 2.3 millones de puestos de trabajo a través de la cadena de valor. El sector en el que más repercute es la hostelería, un total de 1.65 millones de puestos pertenecen a bares, restaurantes y pubs. Asimismo, también es importante el impacto que tiene en la agricultura y en los sectores de suministro (The Brewers of Europe, 2016).

Respecto a España, la cerveza es muy significativa para la economía. Según Cerveceros de España (2016):

La cerveza es la bebida con contenido alcohólico con mayor impacto económico a través de la recaudación de impuestos y la generación de empleo, muy vinculado al sector hostelero. El valor de la cerveza en el mercado supera los 15.500 millones de euros y supone un 1,4% del PIB (p.46).

Gráfico 2.2. Empleo generado por el sector de la cerveza



Fuente: Elaboración propia a partir de Cerveceros de España (2018)

Detrás de Alemania, España es el segundo país en el que más empleo genera. Dada la importancia económica que tiene en el país, es fundamental tener un marco legal estable en el sector. La contribución de la cerveza a los ingresos fiscales, aporta más de 3.600 millones de euros debido a la recaudación de los impuestos, triplicando a la de otras bebidas. Otro dato que refleja la importancia en el sector de la hostelería, según el informe socioeconómico de Cerveceros de España (2017), es: “La cerveza puede suponer una cuarta parte de la facturación de los establecimientos de hostelería y hasta un 40% para los locales con menos de 10 empleados” (p.10).

No obstante, también afecta de manera importante a otros sectores. España apuesta por la materia prima nacional y el 90 % de la malta y el lúpulo con los que se fabrica la cerveza son producidos en nuestro país.

2.2.6. Número de fábricas

Gracias a los últimos datos proporcionados por The Brewers of Europe (2018), se sabe que hay 8.490 fábricas de cerveza repartidas por toda Europa.

El ranking lo lideran Reino Unido, Alemania y Francia. España se sitúa en el cuarto puesto con un total de 483 fábricas de cerveza. Desde 2008, tanto a nivel nacional como europeo, ha sido imparable el número de fábricas que han ido surgiendo. Destacar que, en la recogida de esta información se hace referencia a las fábricas en las que se producen más de 1000 litros por años.

En cuanto al número de microcervecías, productores de cerveza artesanal en los que la producción no supera dicha cantidad, se ha producido un crecimiento notable y han sido los responsables en la creación de unos nuevos hábitos de consumo. De hecho, aunque el número es superior en algunos países con fuerte tradición cervecera desde hace muchos años, España encabeza la lista en Europa en la tasa de crecimiento (Alonso, 2018).

2.2.7. Principales marcas

El 90 % de la cerveza que se consume en España se produce en el país. Dentro de este consumo, son las tres principales compañías las que acaparan el 90 % de cerveza consumida. Esto hace que exista un oligopolio de mercado y una gran rivalidad entre los competidores existentes.

– Mahou San Miguel

Es líder del sector cervecero español, tiene bajo su control un 33 % de la cuota de mercado nacional y más de 40 marcas, entre las que destacan Mahou, San Miguel y Alhambra.



Imagen 2.1: Logotipo Mahou San Miguel.

Recuperado (03/05/2018) de <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/galeria-logotipos.html>

– Heineken España

La multinacional holandesa, que es la tercera empresa más importante a nivel mundial, consiguió hacerse espacio en el mercado español cuando compró Cruzcampo en el año 2000, lo que le ha llevado a controlar un 27 % de la cuota nacional. Comercializa 40 marcas entre las que destacan Heineken, Amstel, Guinness y Paulaner.



Imagen 2.2: Logotipo Heineken.

Recuperado (03/05/2018) de

<https://www.heineken.com/es/agegateway?returnurl=%2fes>

– Grupo Damm

Este grupo tiene la sede en Barcelona y representa un 25 % de la producción nacional, ocupando así el tercer puesto. Comercializa casi 30 marcas de cerveza y destacan Estrella Damm, Estrella del Sur y Budweiser.



Imagen 2.3: Logotipo Grupo Damm.

Recuperado (03/05/2018) de <https://www.vectorlogo.es/logos/logo-vector-grupo-damm/>

Aunque resulta indiscutible el dominio que presentan los tres grupos cerveceros anteriores, hay otras marcas que presentan importantes cuotas de mercado y tienen un indiscutible protagonismo en las regiones a las que pertenecen.

– **Hijos de Rivera**



Imagen 2.4: Logotipo Hijos de Rivera.

Recuperado (03/05/2018) de <http://www.corporacionhijosderivera.com/>

La empresa de origen gallego, conocida por su cerveza Estrella Galicia, ha presentado un gran crecimiento en los últimos años y ha conseguido hacerse con un 5 % del consumo nacional.

- Por último, la **Compañía Cervecera de Canarias, S. A** y **La Zaragozana**, ambas son fundadoras de Cerveceros de España, y presentan una producción nacional de entre un 2 y 3 %.



Imagen 2.5: Logotipo Compañía cervecera de Canarias S. A.

Recuperado (03/05/2018) de <https://www.ccc.es/index3.html>

Imagen 2.6: Logotipo La Zaragozana.

Recuperado (03/05/2018) de <https://ambar.com/fabrica-cerveza/>

2.3. NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO

Dentro del consumo de cerveza a nivel nacional, hay una tendencia que está cobrando un gran protagonismo: la cerveza artesanal. La elaboración de la cerveza artesana supone una vuelta a la actividad que comenzó en el siglo XVI, la cual cambió con la Revolución Industrial cuando consiguió producirse y distribuirse masivamente (A., 2017).

En 2008, cuando la crisis económica estaba comenzando en España, tan solo había 21 microcervecerías. A día de hoy, hay aproximadamente 500 empresas dedicadas a la producción de cerveza artesanal. La producción en volumen se encuentra muy por detrás en comparación con la industrial. No obstante, ha conseguido que el panorama haya cambiado drásticamente en los últimos años (Murcia, 2017).

Los principales grupos cerveceros han declarado que la fiebre artesanal no supone una amenaza para ellos, dado que no supera el 1 % de la producción total a nivel nacional. Sin embargo, ha provocado que las grandes compañías apuesten por la innovación para asegurarse espacio en una categoría que está presenciando un constante crecimiento. De esta manera, los grandes grupos han invertido en productos premium y saludables para hacerle competencia a la cerveza artesana (Rodero, 2017). A día de hoy, podemos ver como en los envases de sus productos más innovadores apelan al uso de conceptos como “mezcla de lúpulos” e “IPA”, lo cual no habían utilizado hasta el momento.

Como se ha visto en el apartado anterior, las ventas han ido creciendo de manera progresiva en los últimos años. La compañía líder en España, Mahou San Miguel desvela que: “el incremento de sus ventas se sustentó en una estrategia en revalorizar la categoría, potenciar la innovación, los productos premium y promover la cultura cervecera” (Rodero, 2017, pp. 76). Por otra parte, la preocupación por la salud y el bienestar cada vez tiene más importancia en nuestro país. De ahí que, el sector cervecero español sea líder mundial en la producción y consumo de cerveza sin alcohol, en la que el primer paso fue reconvertir las variedades más conocidas a sin alcohol. Posteriormente, ha

habido lanzamientos más sofisticados, en los que han salido al mercado cervezas Premium Sin Alcohol, como hizo Heineken el año pasado. Las premium y super premium han conseguido hacerse con una importante cuota de mercado.

Como señalaba al principio de este apartado, el sector de las cervezas artesanas ha sido el causante de este movimiento que ha dinamizado el sector. Una mayor demanda por la calidad, lo natural y lo artesanal ha hecho que el volumen de la producción haya crecido de manera incesante hasta un 40 % en este último año, aproximadamente 200.000 hl. Este contexto ha llamado la atención de los grandes grupos cerveceros y distribuidores, habiendo ocasionado que los grandes supermercados desarrollen secciones específicas para esta categoría. Por otra parte, la adquisición de Cervezas La Virgen y Cervezas La Sagra por parte de ABInBev y Molson Coors, respectivamente, ha provocado un antes y un después en este segmento a nivel nacional (Rodero, 2016)

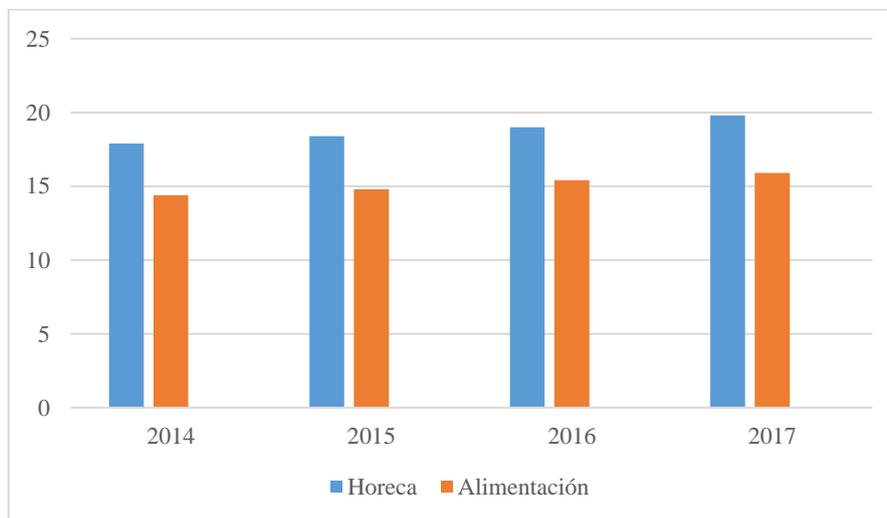
Es muy importante detenerse en este momento en el que han surgido unos nuevos hábitos de consumo para conocer la situación actual. Aunque hace unos años se pensara que se trataba de una moda pasajera, hoy se puede afirmar que ha llegado para quedarse y seguirá evolucionando para desarrollarse la cultura cervecera en España.

2.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución es fundamental para el sector cervecero, ya que es el que hace llegar el producto a manos del consumidor final.

El sector cervecero distribuye fundamentalmente a partir del Canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) y del Canal Alimentación.

Gráfico 2.3. Ventas por Canal de Distribución

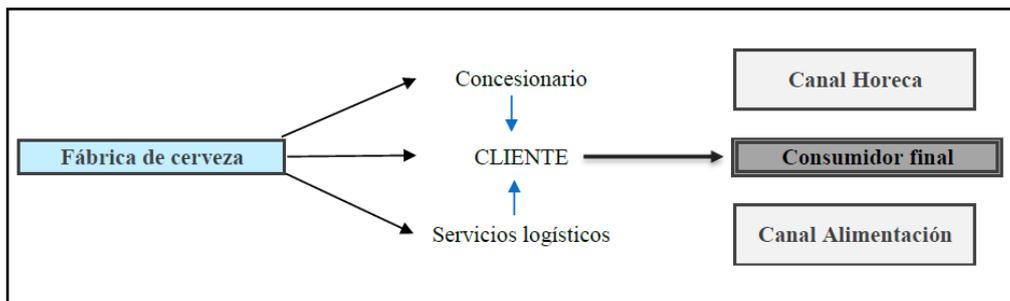


Fuente: Elaboración propia a partir de Cerveceros de España (2018)

La cerveza es un producto que mayoritariamente se consume en establecimientos hosteleros, el resto del consumo se realiza a través del Canal Alimentación. Hasta hace no muchos años, los fabricantes de cerveza trabajaban en su distribución propia. Más tarde, decidieron implementar la estrategia de disminuir el volumen de distribución propia para utilizar concesionarios y distribuidores independientes de la empresa. Esta estrategia ha conseguido una mayor rentabilidad para acercar las cervezas a todas las zonas del país y así facilitar su capacidad de elección (Quesada, 1992).

No obstante, en segmentos como el Premium, además de en España, también se comercializa en países extranjeros con el objetivo de penetrar en nuevos mercados, al contrario que las cervezas industriales clásicas en las que el consumo, prácticamente, es solo nacional (Czernin-Kinsky, 2015).

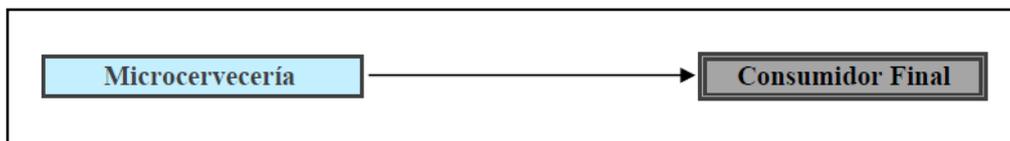
Figura 2.1. Canal de distribución de la cerveza industrial



Fuente: Elaboración propia a partir de Universidad de la Rioja (2015)

En el caso de las cervezas artesanas es diferente, ya que suelen fabricarla, elaborarla y comercializarla en el mismo establecimiento, por lo que el canal de distribución sería directo.

Figura 2.2. Canal distribución directo cerveza artesanal



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, en estos últimos años se ha impulsado la producción y la distribución de la cerveza artesanal por toda España. Cada vez es más común ir encontrando este tipo de cervezas en el canal alimentación en las categorías `gourmet`.

CAPÍTULO 03. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

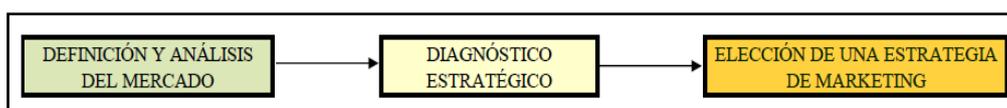
El marketing forma parte de la economía y estudia las diversas disciplinas con el fin de analizar a los mercados y a los consumidores.

Según Kotler (2000): “Marketing es un proceso social a través del cual los individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que valoran” (p.5).

En un entorno competitivo y sometido a cambio contante, como ocurre al sector de la cerveza, es fundamental identificar necesidades y deseos de los diferentes grupos de consumidores, para que las empresas puedan conocer sus posibilidades de crecimiento a través de la toma de adecuadas decisiones estratégicas. Para Santesmases, una estrategia es: “Toda acción específica para conseguir un objetivo propuesto. Trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades, que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos” (2009, p. 346).

En primer lugar, habrá que delimitar el mercado en el que se compite con el fin de poder definir los distintos segmentos que lo componen. Posteriormente, será conveniente realizar un diagnóstico estratégico para conocer cuáles son los factores externos e internos que afectan al mercado en cuestión, así como analizar la competencia, el ciclo de vida y el atractivo del mercado de los productos que componen cada uno de los segmentos. Una vez que se haya analizado y comprendido el mercado, se podrá identificar estrategias para las actuaciones de marketing estratégico de las empresas que componen el sector cervecero (Munuera y Rodríguez, 2000).

Figura 3.1. Marketing estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de Munuera y Rodríguez (2012)

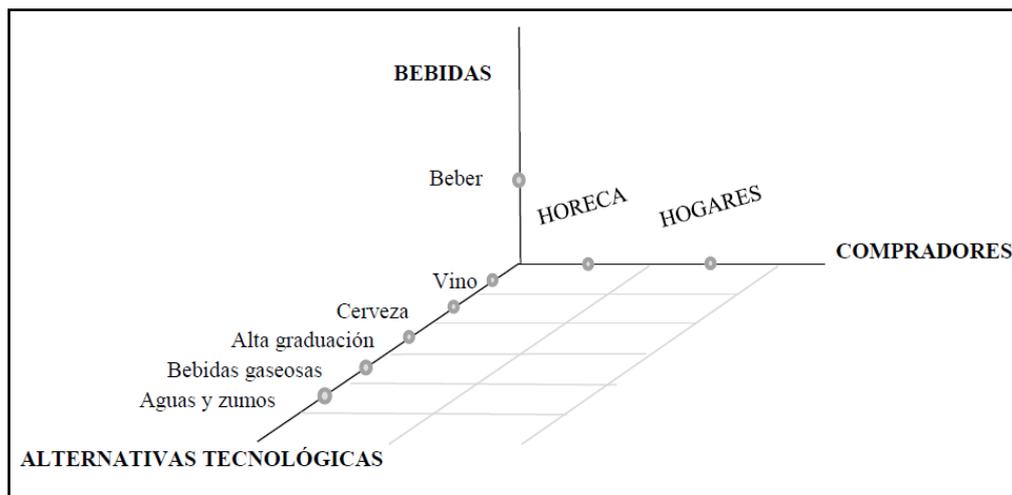
3.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA Y SEGMENTACIÓN

Abell (1980) define el mercado de referencia como “el conjunto de consumidores que tienen una misma necesidad que puede ser satisfecha por diferentes soluciones tecnológicas (p.197)”. Para delimitar este mercado, se responderán las siguientes cuestiones:

- ¿Qué necesidad se satisface?
Pese al vínculo que tiene la cerveza con las relaciones sociales en nuestro país, la necesidad genérica que cumple es beber.
Dentro de que este mercado de referencia está determinado por la función “beber”, no se puede dudar que en el caso de ciertas bebidas, esta función, además de un componente fisiológico, también tienen una vertiente social y cultural.
- La segunda cuestión sería, ¿Quiénes son mis compradores?
Como se ha visto antes, hasta que la cerveza llega a las manos del consumidor final se distribuye básicamente a través de dos canales: el canal alimentación y el canal horeca.
- Por último, ¿cómo se satisface la necesidad?
La necesidad “beber” puede ser satisfecha con cualquier otra bebida.

Para delimitarlo gráficamente, se puede representar a través de la Matriz de Abell:

Figura 3.2. Mercado de referencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Abell (1980)

La necesidad “beber” se puede satisfacer a través de diferentes alternativas tecnológicas como vino, sidra, refrescos, etc. Por otra parte, al comercializarse la cerveza tanto en el canal HORECA como en los hogares, tendremos dos productos – mercados.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

De acuerdo con Munuera y Rodríguez (2012), segmentación de mercado es el: “proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las

necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento” (p.79).

El sector de la cerveza se trata de un sector maduro, el cual está sufriendo un proceso de diversificación que ha provocado el surgimiento de grupos de consumidores con unas preferencias diferentes.

Para segmentar el mercado, se deben tener en cuenta una serie de variables:

- Variables geográficas: la división de este segmento es en función de la ubicación geográfica. En el consumo de cerveza puede dar lugar a diferentes patrones de compra, ya que por ejemplo las principales marcas están ubicadas en determinadas regiones, y por lo cual es entendible que dispongan de más puntos de venta en las mismas.
- Sociodemográficas: esta variable apela al sexo, edad, estado civil y renta de los individuos. Al igual que para un estudiante su motivación podría ser el precio, un adulto con un mayor poder adquisitivo podría tener a su disposición la adquisición de productos con un precio más elevado, pudiendo optar a cervezas ‘gourmet’.
- Psicográficas: en este caso, se refiere al estilo de vida y a la personalidad. Los individuos a los que les guste probar nuevos productos y explorar nuevas cosas, es más probable que sean el público objetivo de los nuevos lanzamientos de las empresas innovadoras.
- De comportamiento: esta variable hace referencia a las razones por las que el consumidor se siente atraído hacia un tipo u otro de cerveza. Mientras que la principal motivación de un individuo puede ser el encuentro con sus amigos, para otro podría darse el caso de encontrar productos con una mayor calidad y nuevos aromas.

A partir de estas variables, se han clasificado los segmentos de España en:

- Clásicos: son aquellos consumidores en los que la principal motivación del consumo de cerveza es el encuentro con familiares o amigos, como podría ser en una barbacoa o en el bar de toda la vida. No poseen una gran cultura cervecera pero les gusta el disfrute del momento. Probablemente, su sensibilidad al precio sea alta y no estarían dispuestos a pagar un precio que consideren excesivo por una cerveza, prefieren tomar una lager clásica con un precio más moderado.
- Premium: aunque no tiene por qué darse en todos los casos, es probable que el nivel adquisitivo de este grupo sea mayor que los del grupo anterior. Puede que hayan sido resistentes al cambio o no hayan sido los precursores de las nuevas tendencias. Sin embargo, han comprobado que los principales grupos cerveceros están elaborando productos más innovadores. Este grupo de consumidores desea apostar por nuevas cervezas con la finalidad de que su elección sea aquella que ofrezca más calidad y beneficios para su salud.
- Artesanos: su personalidad les caracteriza por ser ambiciosos y el gusto de probar nuevas cervezas constantemente. Desde el momento en el que tuvieron constancia de la apertura de fábricas de pequeño tamaño en las que se elaboraba cerveza artesanal, fueron los primeros en lanzarse a probar estos productos sin valorar el precio de las mismas. No suelen ser fieles a determinadas marcas y siempre están al tanto de las últimas modas y tendencias que surgen en el mercado.

3.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.2.1. Análisis del macroentorno

En el análisis del entorno del sector, se destacarán los factores político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos ya que se trata de las claves que afectan a su microentorno y el sector no puede controlar.

- En primer lugar, en los factores político legales, entrarían en juego todas las normativas que han impuesto los gobiernos para la producción de cerveza, así como las relativas a su etiquetado, a los derechos de los trabajadores, referente a los envases, etc.
- En segundo lugar, los factores económicos. Tras la devaluación que sufrió el euro, la economía podría verse afectada de manera generalizada. No obstante, la cerveza supone un 1,4 % del PIB nacional gracias a la recaudación de impuestos y la generación de empleo. Por otra parte, el nivel adquisitivo de los consumidores ha mejorado en los últimos años y se pueden permitir productos de un precio mayor. Además, la crisis económica que estalló en 2008 fue la precursora de las nuevas tendencias con la llegada de la cerveza artesanal.
- Respecto a los factores socioculturales, cabe destacar que aunque la edad permitida para el consumo de cerveza son los 18 años, es muy frecuente el consumo en la tardía adolescencia. Por otra parte, España es el país con más bares del mundo por habitante debido a la cultura de bar que caracteriza a nuestra sociedad (La Sexta, 2018). Es considerada como una bebida de consumo diario, mientras que otras con más graduación alcohólica se asocian a los fines de semana. No obstante, el consumo es bastante moderado respecto a la media europea, se fomenta un consumo responsable y existen una multitud de iniciativas que apoyan esta conciencia social. Además, España es el mayor productor y

con mayor porcentaje de consumo de la cerveza sin alcohol, cuyas diferentes variedades abarcan un 14 % de la cuota de mercado.

- Por último, señalar los factores tecnológicos. Los grandes grupos cerveceros disponen de gran presupuesto para invertir en innovación, los cuales disminuyen costes de distribución y elaboración para los nuevos productos de su cartera. Esto hace que las microcervecerías no puedan competir con ellos a nivel de ventas.

Con la utilización de las nuevas tecnologías e Internet, los interesados en el mundo de la cerveza pueden acceder a información relativa al sector y se pueden desarrollar estrategias de marketing y publicidad más personalizadas.

3.2.2. Análisis de la competencia

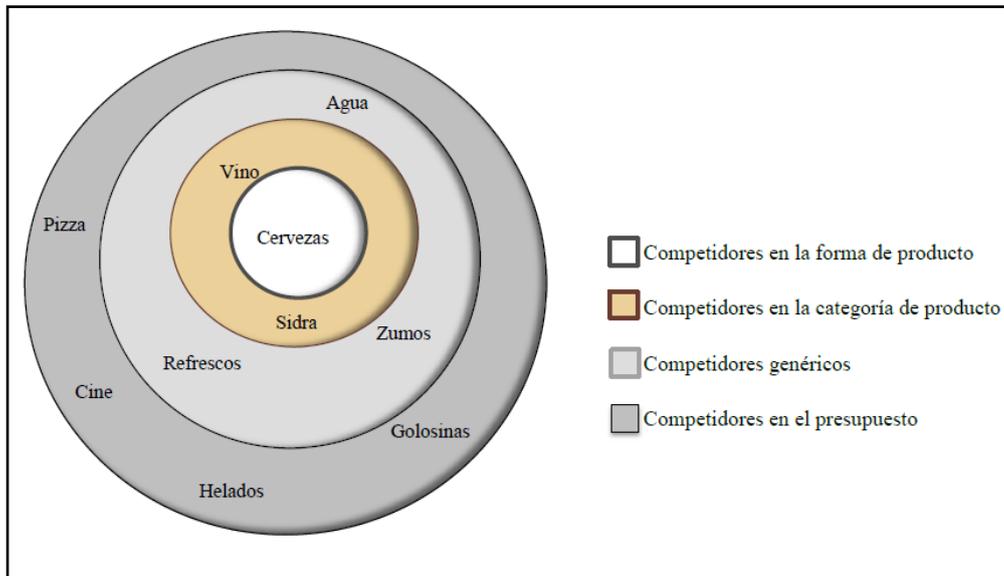
La competencia se puede estudiar desde diferentes perspectivas. Lehmann y Winer (1994) señalan tres enfoques:

- Consumidor (beneficios buscados, presupuesto, tiempo...)
- Recursos (materias primas, mano de obra...)
- Actividades de marketing (distribución, promociones de ventas, medios publicitarios...)

(Munuera y Rodríguez, pp.128)

En un primer momento, se estudiará la competencia desde la óptica del consumidor, en la que se distinguirán cuatro niveles tal y como se representa en la figura 3.3.

Figura 3.3. Niveles de competencia de la cerveza



Fuente: Elaboración propia a partir de Lehmann y Winer (1994)

– Competidores en la forma de producto:

En este nivel se incluyen todas las marcas que elaboran cerveza, ya que van dirigidas a un mismo grupo de consumidores, aunque dentro del grupo se encuentren diferentes variedades (ejemplos: premium, clásicas, sin alcohol, de trigo,...).

– Competidores en la categoría de producto:

En este nivel se agrupan las bebidas de baja graduación alcohólica, como el vino y la sidra. Se debe a que presentan una serie de atributos en común con la cerveza y, por tanto, son sus principales competidores. Ambos comparten el contenido alcohólico y se suelen consumir en reuniones sociales en establecimientos hosteleros.

– Competidores genéricos:

En esta categoría se hace referencia a cualquier bebida que satisfice la misma necesidad que la cerveza. El zumo, el agua y los refrescos

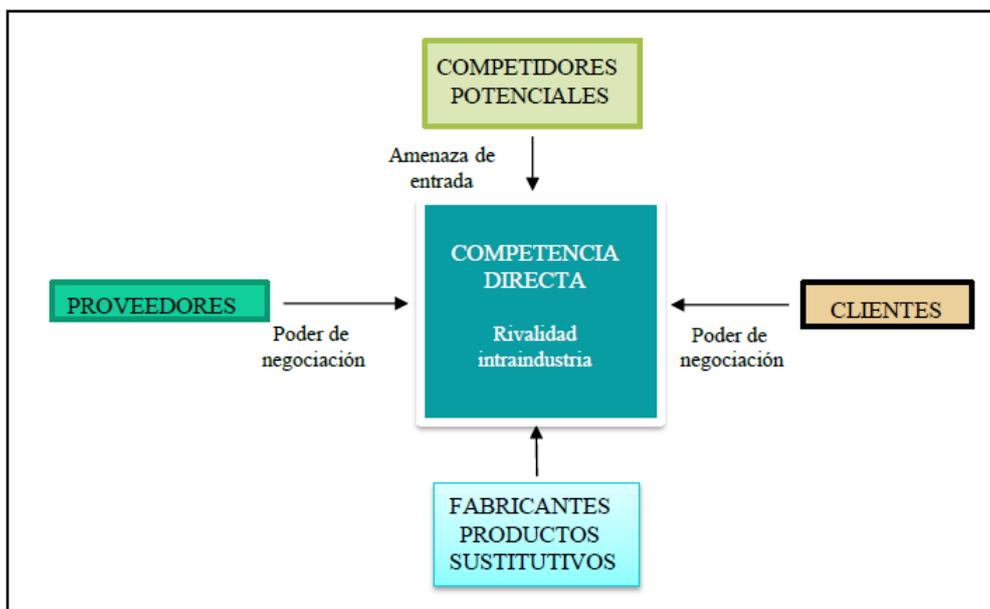
satisfacen la necesidad “beber”, además, el tamaño y el precio de los mismos es similar.

– Competidores en el presupuesto:

Este nivel es el último, de algún modo, todas las empresas compiten entre sí y es la elección de porqué invertir ese dinero en un producto determinado en lugar de otro que no tenga nada que ver. En vez de ir a tomar unas cervezas, los consumidores podrían optar por otras alternativas como pedir unas pizzas, ir al cine o comprar unas golosinas.

De un modo más ampliado, con el fin de conocer el grado de lucha de la competencia del sector, se utilizará como base el trabajo realizado por Porter en 1980. Este modelo se centra en cinco fuerzas en las que además de tener en cuenta la competencia directa, se deben conocer otros aspectos que afecten para la posterior formulación de estrategias. Estas fuerzas son:

Figura 3.4. Rivalidad ampliada: las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Universidad de la Rioja (2015)

- Rivalidad entre competidores: el sector cervecero abarca todas las empresas que producen cerveza en el territorio español. No obstante, casi la totalidad de la producción de cerveza está en manos de los principales grupos (Mahou San Miguel, Heineken España, Grupo Damm, Hijos de Riviera, La Zaragozana y Compañía Cervecera de Canarias). Se puede decir que la rivalidad entre estos grupos es muy alta debido al oligopolio que les caracteriza, por tanto, es muy difícil que nuevos grupos logren diferenciarse dentro del sector.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: hace referencia a las nuevas empresas que producen y comercializan el mismo producto. Las barreras de entrada en el sector cervecero son muy potentes debido a la madurez de la competencia. No obstante, se localiza una fuerte amenaza dada la tendencia de la cerveza artesana, en la que las microcervecías han presentado un crecimiento incesante en los últimos años. Aunque es muy difícil que en un futuro compitan de manera directa, es cierto que ha afectado al comportamiento de los consumidores que apuestan por la variedad. De hecho, los grandes grupos cerveceros han tomado acciones inmediatas con el desarrollo de productos premium e innovadores, utilizando conceptos como “mezcla de lúpulos” e “IPA” en sus productos.

- Amenaza de productos sustitutos: como se ha visto, los principales productos sustituibles de la cerveza son el vino y la sidra, ya que cubren las mismas necesidades y su consumo está muy relacionado a bares y restaurantes. Por otra parte, en menor medida se incluirían el agua, los zumos y los refrescos. Son productos que cubren la necesidad de beber, por tanto, pueden sustituir a la cerveza para cubrir dicha necesidad.

- Poder de negociación con los proveedores: los principales proveedores del sector son los sectores de la agricultura, packaging, transporte y marketing.

Casi la totalidad de la materia prima con la que se produce la cerveza es nacional. Debido al bajo grado de diferenciación de la malta y lúpulo, el poder de negociación es bastante alto con el sector de la agricultura. Los servicios de packaging desarrollan productos muy especializados y se encuentran muy diferenciados, esto sumado al reducido número de empresas que lo componen, hace que sea uno de los sectores con más poder de negociación. Por otra parte, en los sectores de transporte y marketing, dada la multitud de empresas que hay y el poder de elección existente, no supone ninguna amenaza para el sector (Montes, 2015).

- Poder de negociación de los clientes: el sector cervecero está muy diversificado, por tanto, hay consumidores que se encuentran claramente segmentados y están dispuestos a pagar un precio determinado por un producto que les parezca acertado.

En el sector de la cerveza, normalmente los consumidores no son los clientes inmediatos, esto significa que los dos principales canales de distribución están implicados en la captación de nuevos clientes y ventas de cerveza, tal y como ocurre con los productos que ofertan las principales marcas.

Por otra parte, aunque las microcervecerías no pueden competir en número de ventas con los grandes grupos cerveceros, ofrecen un producto con unas características muy especiales y suelen comercializarlo en el mismo lugar de elaboración. El cliente tiene un gran número de opciones a su disposición, por tanto, su poder de negociación es muy alto.

3.2.3. Ciclo de vida del producto

La industria cervecera en España se encuentra en la etapa de madurez. Se trata de un sector estratégico fuertemente consolidado. No obstante, “Todo producto experimenta una evolución desde el momento en el cual se lanza al mercado hasta que se retira” (Munuera y Rodríguez, 2012, pp.97).

Esto explica, que dentro del mercado de la cerveza para tomar decisiones sobre los productos se deba estudiar el ciclo de vida de cada uno de ellos. Según el esquema tradicional, se pueden distinguir cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. No obstante, se trata de un modelo que está considerado como “ideal”, dado que dentro de un mercado no hay una forma en la que se puedan ajustar todos los productos que lo componen. De hecho, Esteban (2008) afirma: “la simplicidad del concepto del ciclo de vida del producto y la imprecisión en la sucesión de sus etapas hace discutible su aplicación. Se deben describir otros perfiles de ciclo de vida de los productos diferentes del típico descrito” (p. 410).

Por esta razón, con la finalidad de describir el ciclo de vida de cada tipo de cerveza, se utilizará como base los diferentes perfiles propuestos por Watson en 1974.

Dentro de la amplia gama que existe en el mercado de la cerveza, cada una tiene su propio ciclo. Sin embargo, para tener una visión clara de todo el mercado, se utilizará la segmentación del mercado realizada antes pero apelando a cada tipo de cerveza: industriales clásicas, industriales premium y artesanas.

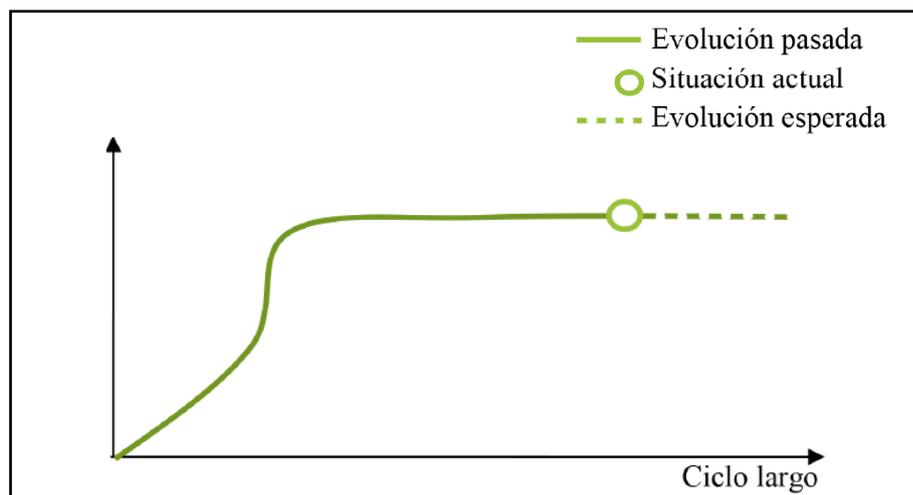
– Ciclo de vida de las cervezas industriales clásicas:

Las cervezas industriales clásicas han frenado su ritmo de crecimiento con el transcurso del tiempo, esta es la principal característica que define a los productos que han llegado a la fase de madurez.

Con elevadas cuotas de mercado y presencia por toda la geografía española, resulta difícil seguir creciendo en ventas. Esto sumado a las nuevas tendencias que han provocado que algunos consumidores hayan remplazado estos productos por otros más innovadores. Sin embargo, la previsión que se tiene de este segmento, es que entren en una etapa en la que las ventas se vean estancadas. No perderán cuota de mercado, sino que las principales marcas se centrarán en el importante grupo de consumidores que sigue optando por “la cerveza de siempre”, la cual es protagonista a la hora de realizar encuentros sociales como barbacoas en los que el consumo es abundante.

El segmento de las cervezas clásicas está identificada con el perfil de ciclo largo, como muestra la figura 3.5.

Figura 3.5: Ciclo de vida de las cervezas industriales clásicas



Fuente: Elaboración propia a partir de Watson (1974)

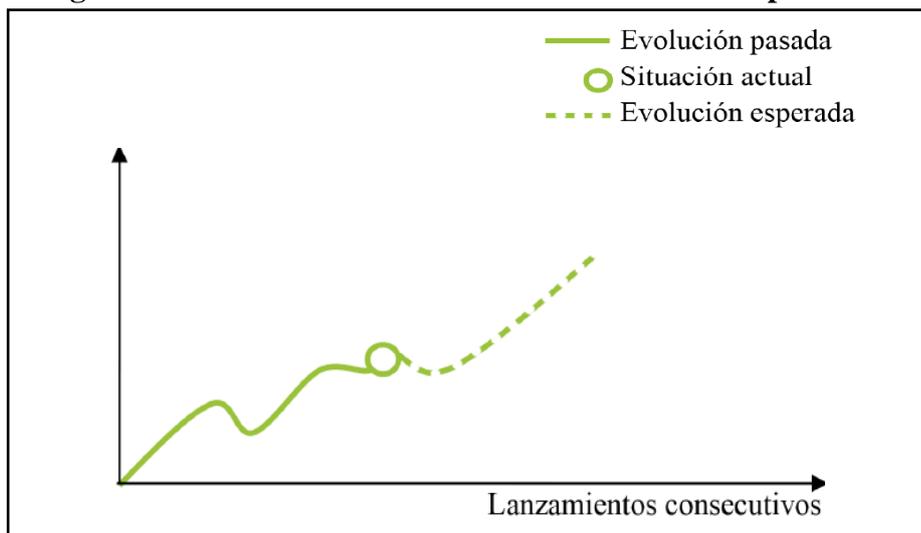
– Ciclo de vida de las cervezas industriales premium:

Como consecuencia de las nuevas tendencias de consumo, los principales grupos cerveceros no han tardado en reaccionar para hacer frente a las cervezas artesanales. Han invertido en procesos de elaboración más innovadores con el fin de lanzar consecutivas cervezas premium que les ha permitido incrementar las ventas. De hecho, Alfonso Saiz, directivo de marketing de Heineken España, manifiesta que su plan de crecimiento es: “mejorar la presencia en los segmento premium y super premium que han ido ganando mercado frente a las cervezas estándar y de bajo precio hasta presentar el 33 % del total” (Alimarket Alimentación, 2017).

Se puede decir que el pronóstico para este segmento seguirá creciendo paulatinamente gracias al lanzamiento consecutivo de nuevos productos. Esto permite que los productos se adapten a las necesidades que presenten en cada momento los consumidores.

El perfil identificado para este segmento es el de lanzamientos consecutivos, como muestra la figura 3.6.

Figura 3.6: Ciclo de vida de las cervezas industriales premium



Fuente: Elaboración propia a partir de Watson (1974)

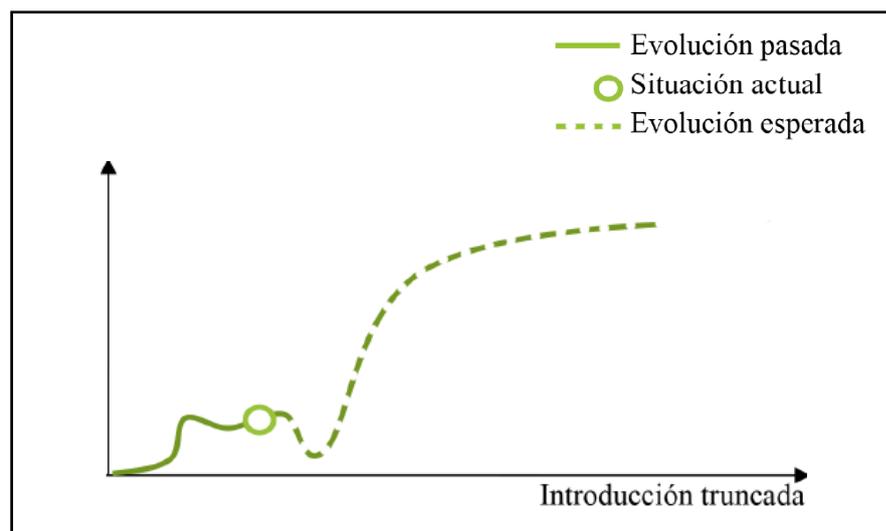
– Ciclo de vida de las cervezas artesanales:

Hasta hace unos años, era un público muy reducido el que estaba al tanto de este tipo de cervezas. Esto hizo que en un principio, el ritmo de crecimiento fuese notablemente lento en comparación con otro tipo de bebidas. Las principales razones se debían a las limitaciones tecnológicas para su elaboración y el poder adquisitivo de los españoles durante la crisis.

Este segmento parecía que no iba a salir adelante, sin embargo, tras la recuperación económica el panorama ha cambiado completamente. De hecho, los directivos generales de los principales grupos cerveceros afirman que no se trata de una moda y que las cervezas artesanales han llegado para quedarse (Murga, 2018).

Como muestra la figura 3.7, el perfil asignado para este segmento es el de introducción truncada.

Figura 3.7: Ciclo de vida de las cervezas artesanas



Fuente: Elaboración propia a partir de Watson (1974)

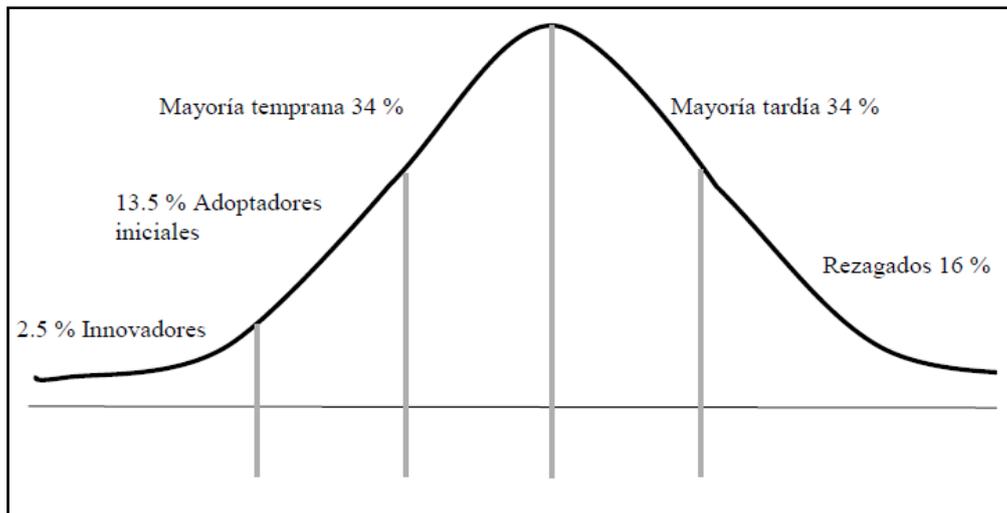
3.2.4. Proceso de adopción

España es un país con “cultura de bar”, de ahí que seamos el país con más bares por habitante del mundo y nos guste socializar en establecimientos hosteleros. No obstante, España no ha sido considerada como un país de “cultura cervecera” hasta hace poco que se han iniciado nuevos movimientos que la promueven.

Pese al frecuente consumo de cerveza, en los bares no se solía tener hasta hace poco más de un barril o dos, al contrario que otros países europeos que cuentan con más tradición cervecera y una amplia gama de cervezas a disposición de los consumidores en cada establecimiento. Desde el momento en el que se empezó a dinamizar el sector con la llegada de la cerveza artesana hasta nuestros días, ha habido un largo camino, el cual seguirá evolucionando en el futuro ya que es un mercado en auge. Esto, ha desencadenado en que algunos hayan cambiado sus pautas de comportamiento, reemplazando las cervezas industriales clásicas por artesanas o industriales premium, mientras que otros han sido más resistentes al cambio y siguen siendo fieles a la cerveza que llevan tomando toda la vida.

La figura 3.8 muestra el modelo de Rogers (2003) que relaciona las fases de introducción de un nuevo producto en el mercado, con su adopción por diferentes segmentos de la población.

Figura 3.8. Proceso de difusión de las innovaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de Rogers (2003)

- Innovadores: Los orígenes de la cerveza artesana se remontan a Carlos V, cuando trajo una serie de maestros especializados en la elaboración de cerveza a nuestro país. No obstante, con la Revolución Industrial se crearon métodos de elaboración y distribución más eficientes, por lo que este tipo de elaboración quedó obsoleto.

Sin embargo, el auge actual que se está viviendo con la vuelta a los orígenes de las cervezas artesanas en España, es a raíz de dos razones fundamentales: la crisis y la globalización (Gracera de León, 2015). Con la situación económica española, algunos individuos lo vieron como una oportunidad para arriesgar en el emprendimiento de un nuevo negocio en el mundo de la cerveza. De hecho, en 2008 tan solo había 21 microcervecías en nuestro país (Álvarez, 2015).

Esto significa que fueron muy pocos los primeros que se arriesgaron en elaborar y probar el producto, son amantes del cambio y los precursores de que una década más tarde se haya diversificado el mercado.

- Adoptadores iniciales: no fueron los primeros en probar el producto, sin embargo, suelen ser líderes de opinión y su influencia es importante para

llegar a otros compradores potenciales. En el mundo de la cerveza artesanal es sumamente importante, ya que los medios de comunicación y los blogs son el punto de información para los más interesados en la cultura cervecera. De hecho, diversos estudios han demostrado que la publicidad de las marcas de cerveza no influye apenas en la decisión de compra de los consumidores (Gimeno, Castañeda y Navarro, 2013).

- Mayoría temprana: se trata de aquellos que prueban el producto antes que la gran mayoría sin asumir riesgos innecesarios. Podría darse en los consumidores de cervezas artesanas que han surgido en estos últimos dos años, una vez que la tendencia está logrando solidificarse.

- Mayoría tardía: a día de hoy, cada día son más los que prueban nuevas cervezas innovadoras. Sin embargo, esto ha sido el fruto de los que desde un principio han presentado gustos más exquisitos y ha llevado a que la oferta del mercado sea mayor y tengamos a nuestra disposición una amplia gama de productos premium. Hace unos años, el precio de las cervezas especiales era bastante elevado en comparación con las más básicas. Los métodos de elaboración de los principales grupos cerveceros cada vez son más eficientes, por tanto, las cervezas industriales premium no tienen unos precios desorbitados y cada vez son más los que se animan a probarlas.

- Rezagados: en este grupo se hace referencia a los individuos que aceptan las nuevas innovaciones y tendencias una vez que se han convertido en una tradición. En el sector cervecero, existen consumidores que son muy fieles a una marca y un tipo de cerveza determinada, lo cual hace que resistan al cambio pese a que perciban que la gran mayoría haya degustado nuevas cervezas de mayor calidad.

3.2.5. Análisis estratégico de la cartera de productos

Para el análisis estratégico de la cartera de productos del mercado cervecero, que pese a su diversidad desde un primer momento se ha clasificado en clásicas, premium y artesanas, se utilizará la *matriz atractivo competitividad* de McKinsey-General Electric. Esta matriz agrupa un conjunto de variables tanto para conocer el atractivo de mercado como para el análisis de la competitividad de los diferentes productos.

La metodología de McKinsey-General Electric está pensada para una empresa, sin embargo, se ha adaptado al sector entero. El motivo de utilizar esta matriz se debe a que es cualitativa y puede ser elaborada a partir de apreciaciones subjetivas.

Para llevarla a cabo, en primer lugar, se identificarán los factores más relevantes que afectan al mercado, para así poder asignarles un valor entre 1 y 5 según las conclusiones obtenidas. No todos poseen la misma importancia, por lo que cada uno tendrá una ponderación diferente hasta sumar un total de 100, tanto en el atractivo como en la competitividad (Munuera y Rodríguez, 2007).

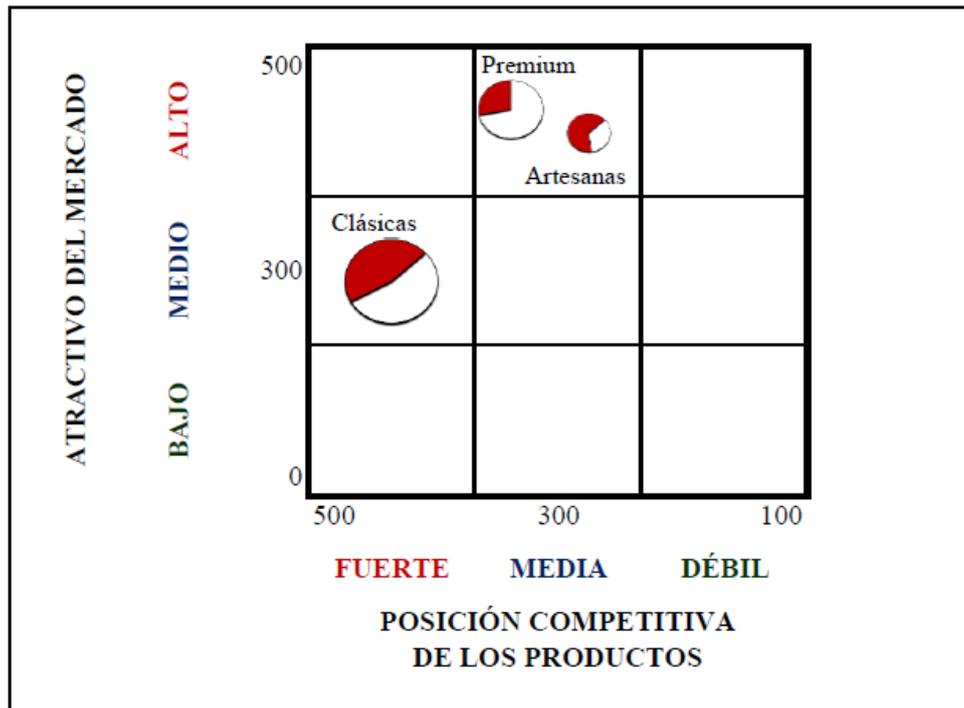
Cuadro 3.3. Ponderación y evaluación de los factores para cervezas clásicas, premium y artesanas

ATRATIVO DEL MERCADO	PONDERACIÓN (%)	CLÁSICAS	PREMIUM	ARTESANAS
Tasa de crecimiento anual	20	2	4	5
Poder de negociación de los proveedores y clientes	20	2	3	4
Grado de concentración	10	4	4	1
Sustitución por nuevas tecnologías	20	2	3	5
Barreras de entrada y salida	15	4	4	2
Tecnología de producción necesaria	15	5	4	3
TOTAL	100	295	350	375
POSICIÓN COMPETITIVA	PONDERACIÓN (%)	CLÁSICAS	PREMIUM	ARTESANAS
Cuota de mercado	25	4	3	2
Cuota de mercado en los segmentos	15	4	2	5
Economías de escala	15	5	3	2
Utilización de la capacidad de la producción de la empresa	20	5	4	5
Habilidades tecnológicas	10	5	4	3
Segmentos en los que trabaja	15	5	2	2
TOTAL	100	435	300	310

Fuente: Elaboración propia a partir de Munuera y Rodríguez (2012)

Una vez que han sido evaluados los factores más relevantes estudiados a lo largo del trabajo, se puede representar gráficamente las estimaciones que se han obtenido, tal como muestra la figura 3.9.

Figura 3.9: Matriz atractivo- competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de Munuera y Rodríguez (2012)

A partir de esta matriz, Grima y Tena (1984) proponen unas estrategias genéricas para cada segmento según la posición en la que se encuentren. Para las cervezas industriales clásicas, se propone una estrategia de inversión y crecimiento selectivo que les permita mantener su posición actual sin que haya pérdidas por los nuevos segmentos. En el caso de las cervezas industriales premium y las cervezas artesanas, la inversión y el crecimiento selectivo se debe centrar en invertir para superar esa posición, ya que el atractivo de mercado es muy fuerte.

CAPÍTULO 04. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA CADA TIPO DE CERVEZA

El sector cervecero ha pasado de ser un mercado estable a producirse una atomización del mercado en diferentes segmentos de consumidores. Hasta hace poco, las grandes marcas ignoraron las nuevas tendencias y ahora empiezan a ser muy atractivas. Las estrategias a seguir dependerán en función de los objetivos que tengan las empresas para competir en cada uno de los segmentos.

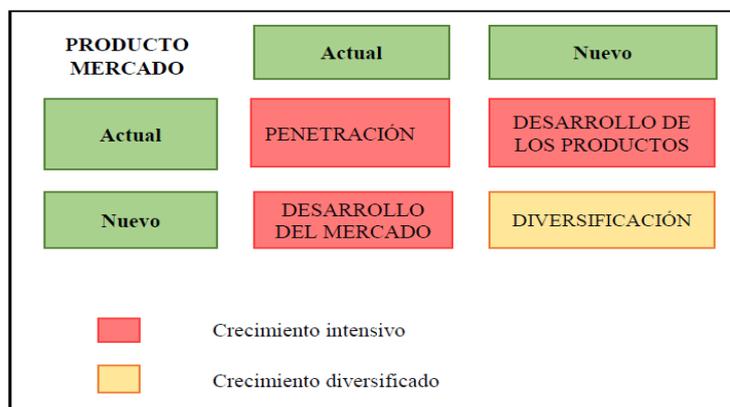
A partir del análisis realizado, se proponen acciones estratégicas para cada tipo de cerveza.

4.1. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA LAS CERVEZAS INDUSTRIALES CLÁSICAS

El objetivo de las cervezas clásicas consiste en reposicionar un producto que ya existe sin necesidad de eliminarlo de la cartera de productos.

Tomando como base la matriz de Ansoff, se propone una **estrategia de penetración en los segmentos actuales**, no aumentando la cuota de mercado pero si la tasa de consumo.

Figura 4.1: Matriz de crecimiento de Ansoff



Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1965)

Al estar en etapa de madurez es muy complicado bajar el precio, pero con nuevas formas innovadoras se conseguirá llegar a la cantidad deseada.

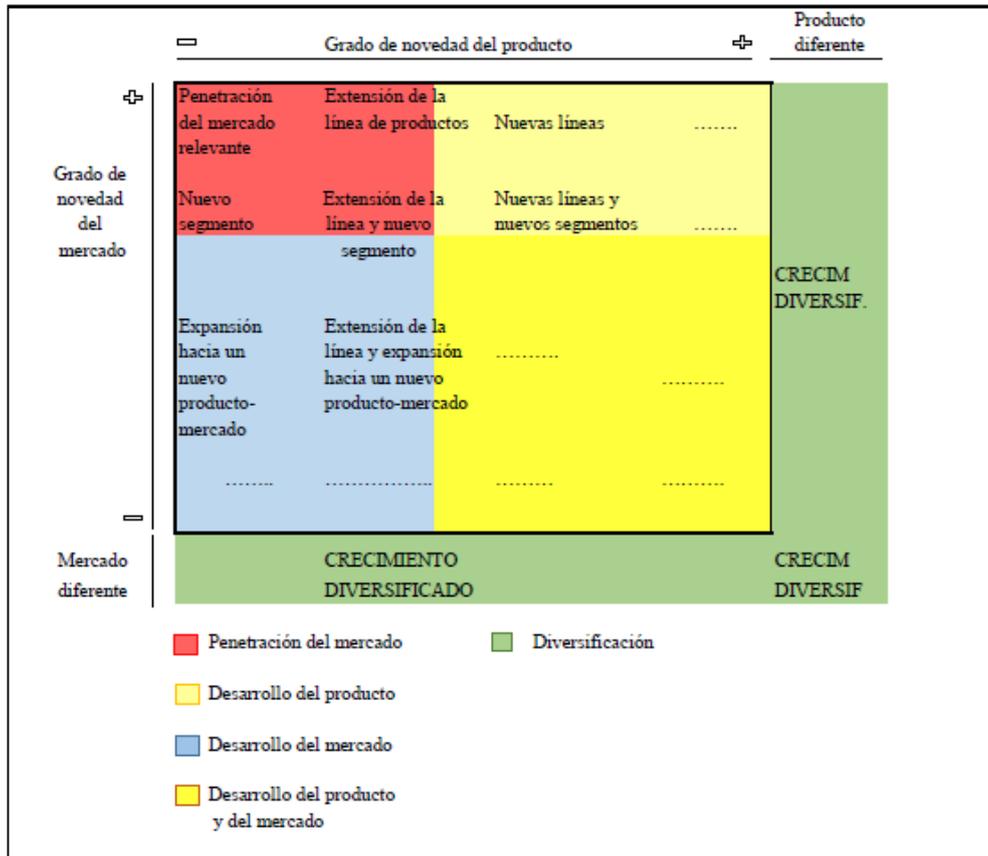
- Nuevas aplicaciones para el producto: para promover el aumento de la tasa de consumo, se deben investigar nuevas aplicaciones que favorezcan el consumo en diferentes momentos. Un ejemplo de ello son los barriles de cerveza que facilitan el consumo en fiestas en el hogar, o los cubos de cerveza con promociones 3 x 1 que incentivan el consumo en establecimientos hosteleros.

De este modo, se logrará que los consumidores consuman más cerveza sin la necesidad de cambiar de marca.

- Estrategia de marketing estacional: la publicidad de los principales grupos cerveceros se centra primordialmente en el verano, dado que el buen clima impulsa el consumo de cerveza en las terrazas de establecimientos hosteleros, barbacoas, etc. Por tanto, sería conveniente que las principales marcas desarrollasen campañas que promuevan el consumo durante el resto del año.

Tomando como referencia la matriz anterior, Munuera y Rodríguez (2012) proponen una reformulación de la misma que establece diferentes opciones estratégicas de una manera menos clara:

Figura 4.2. Matriz de crecimiento ampliada



Fuente: Elaboración propia a partir de Munuera y Rodríguez (2012)

Para los nuevos segmentos, se propone **extender la línea de productos**: la cerveza con limón ya estaba identificada en los bares antes de que las marcas la comercializasen para facilitar el consumo. Actualmente, el consumo de la cerveza sin alcohol está creciendo, sería interesante profundizar en ese segmento y hacer el producto más atractivo con el envase.

Por último, se propone **expandirse hacia un nuevo mercado con el producto actual**: con el mismo producto podemos expandirnos a mercados que están en crecimiento, como Brasil, en la medida que el tamaño de la empresa lo permita.

Al contrario que el vino, la cerveza puede ser fabricada en cualquier lugar, por tanto, se puede montar una planta de fabricación en el nuevo mercado y venderse como cerveza española.

4.2. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA LAS CERVEZAS INDUSTRIALES PREMIUM

El objetivo de las cervezas industriales premium consiste en cubrir las necesidades de unos consumidores con unos gustos más exquisitos, haciendo frente a la fiebre artesanal que ha provocado unos cambios en los patrones de consumo.

Tomando como base la matriz anterior, la estrategia a seguir consiste en identificar **nuevas líneas de producto y nuevos segmentos** que les permita seguir creciendo en ventas. El lanzamiento de nuevos productos les permite explotar sus ventajas competitivas, como el nombre conocido de la marca, el posicionamiento, sus economías de escala, etc. Para llevar a cabo esta estrategia, se propone lo siguiente:

- Búsqueda de la innovación a partir de la voz del consumidor: las innovaciones deben realizarse a partir de las necesidades, intereses y deseos de los consumidores. Por tanto, las empresas que componen el sector deberán realizar continuos estudios sectoriales para asegurarse que sus nuevos lanzamientos están a la altura de las expectativas del segmento de mercado al que pretenden llegar.
- Etiquetado y packaging: la razón por la que los consumidores optan por este tipo de cerveza, se debe a que se tiene concebida una mayor calidad en el proceso de elaboración e ingredientes. La primera impresión que recibe el cliente del etiquetado y packaging es clave a la hora de la elección. Por tanto, es fundamental que haya ciertos indicadores que

diferencien las cervezas premium de aquellas que tienen un coste más bajo.

A través de promociones que incluyan una copa de cerveza en el canal alimentación, se logrará que el consumidor asocie el producto a un determinado tipo de vaso. Además, se pueden incluir manuales que expliquen cómo beber el producto en ciertas condiciones: bien fría, la medida justa de espuma, etc.

- Estrategia de empuje: también conocida como *push*, en la que se incentiva la adquisición del producto con la venta en directo (O'Shaughnessy, 1991). A través del patrocinio en bares nocturnos, se ganará visibilidad gracias a la personalización del establecimiento, así como diversas promociones que empujen a consumir el producto.
- Consolidar acuerdos de cooperación: con el fin de expandirse a países europeos que gozan de una gran cultura cervecera, será fundamental que se realicen acuerdos con empresas extranjeras que permitan aprovechar las redes de distribución y faciliten la comercialización de los productos. De este modo, se minimiza el coste que realizarán las empresas del sector y se tiene un asesoramiento de la empresa extranjera para adaptar los productos al país de destino.

4.3. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA LAS CERVEZAS ARTESANAS

Las empresas que elaboran cerveza artesana tienen como objetivo llegar a los consumidores que poseen una gran cultura cervecera. Al no disponer del mismo presupuesto que las grandes compañías, deben centrar sus recursos en acciones que sean eficaces para llegar a este segmento tan específico.

Para conseguir su objetivo, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas:

- Estrategia de diferenciación: el oligopolio diferenciado que caracteriza al sector cervecero español ha provocado que los principales grupos cerveceros centren sus esfuerzos de inversión en la innovación con el lanzamiento de sucesivos productos “premium”. De este modo, han tratado de inhibir la presencia de las cervezas artesanales. Sin embargo, el público objetivo de las cervezas artesanas es un segmento muy específico que da prioridad al contenido nutricional y la elaboración manual del producto, lo cual es una ventaja competitiva para las cervezas artesanas ya que es lo que sustenta esta exclusividad (de la Riva, 2015)
- Promover la comercialización a través de ferias y festivales: la gran mayoría de las microcervecerías optarán por un canal de distribución directo. No obstante, cada vez son más los eventos que hay en el entorno español para dar a conocer nuevos tipos de cerveza y, sin duda, son la mejor forma de llegar a los consumidores de este segmento (de la Riva, 2015).

- **Influenciadores:** los fabricantes de cerveza artesanal no disponen de un elevado presupuesto para darse a conocer, por lo que deben tratar de entablar conversaciones con personas que están consideradas como conocedoras del sector para que los promocionen a través de sus redes sociales, blogs, etc.

Una de las estrategias más eficaces es una recomendación de una persona en la que confiamos en su criterio, ya que depositamos nuestra confianza y nos impulsa a adquirir el producto (McQuiston, 2014).

Imagen 4.1: Blog El Jardín del Lúpulo



Recuperado de <http://eljardindellupulo.blogspot.com/>

Por ejemplo, *El Jardín del Lúpulo* es un blog especializado en cerveza artesana. La repercusión que puede tener la promoción de una cerveza en este blog para este segmento de consumidores es mucho mayor que si se publicitase en otros espacios publicitarios.

- **Marketing 3.0:** se propone que las empresas adopten una estrategia de marketing 3.0 en la que se pasa de los consumidores a las personas, haciéndoles sentir que forman parte de una comunidad en la que todos comparten los mismos valores.

Además, con las nuevas tendencias y las nuevas tecnologías los consumidores cada vez tienen un papel más activo, ya que pueden expresar su opinión libremente en diversas redes sociales y comunicarse de manera directa con la empresa (Kotler, 2010).

Para una empresa de cerveza artesanal, resulta fundamental tener en cuenta el marketing 3.0, logra involucrar al consumidor con la marca haciéndole sentir que es única.

Por ejemplo, una buena estrategia de Marketing 3.0 se puede ver en la cervecería Kadabra León a través de su página web. En su página principal, se describe la filosofía que les caracteriza, además de tener a disposición de los clientes toda la información relevante de la empresa, vinculando siempre sus productos con lo artesano.

Imagen 4.2: Página web Kadabra-León



Recuperado de <http://www.kadabraleon.es/>

Además, la página web facilita información sobre sus próximos eventos, así como los datos de contacto y los diversos links de sus redes sociales para permitir una comunicación directa y fluida en todo momento con sus clientes.

CAPÍTULO 05. CONCLUSIONES

En este trabajo, se ha efectuado un análisis estratégico del sector cervecero español a través de fuentes de información secundarias. Esto me ha permitido conocer la evolución y el contexto actual del sector.

La importancia de este sector es clave para la economía española, gracias a los impuestos que los gobiernos establecen sobre el consumo de esta bebida y la generación de empleo, lo cual ha sido decisivo para la recuperación económica tras la crisis.

El comienzo de la crisis económica fue el precursor de un nuevo movimiento: las cervezas artesanas. Una década después, este movimiento ha provocado que el sector cervecero se haya dinamizado al completo y que los principales grupos cerveceros se hayan visto obligados a ampliar su cartera de productos con líneas premium. Los grandes grupos cerveceros han sabido aprovechar lo que en un primer momento pudo ser percibido como una amenaza y han conseguido incrementar sus ventas en nuevos nichos de mercado. Sin embargo, los consumidores resistentes al cambio que no han dejado de lado su cerveza de toda la vida siguen siendo una parte potencial del mercado. Por tanto, podríamos decir que el sector cervecero está formado por tres segmentos que prefieren alguno de estos tres productos: industriales clásicas, industriales premium y las artesanas.

Es fundamental detenerse en este momento ya que, en un país donde ha primado la cultura de vino, las nuevas tendencias emergentes del sector cervecero estarían cambiando por completo el panorama.

Tras este análisis de la situación, he propuesto recomendaciones estratégicas para competir en cada segmento.

- Para las cervezas industriales clásicas, es interesante que las estrategias que lleven a cabo los grupos cerveceros vayan dirigidas a los segmentos de mercado que actualmente tienen, con el objetivo de aumentar la tasa de consumo. Además, se puede profundizar en productos que están

creciendo como es el caso de la cerveza sin alcohol, así como expandirse a mercados extranjeros que están en crecimiento con los productos actuales.

- Las tasas de crecimiento que están teniendo los principales grupos cerveceros se deben en gran parte al lanzamiento de sucesivos productos premium. Con el objetivo de seguir creciendo en cuota de mercado, las empresas tendrán que estar al tanto de las nuevas tendencias para satisfacer las necesidades de sus clientes, así como patrocinar sus productos en establecimientos hosteleros que les permita ganar visibilidad.
- El mayor atractivo de las cervezas artesanas es el grado de diferenciación del producto. Con las nuevas tecnologías, las empresas pueden entablar conversaciones directamente con sus clientes, lo cual resulta clave en un segmento de consumidores tan específico como este.

Este trabajo fin de grado me ha sido de gran utilidad ya que me ha permitido ampliar mis conocimientos académicos aplicándolos al sector cervecero, el cual me resulta atractivo e interesante.

Se trata de un sector que se encuentra en constante evolución, y el conocer la raíz de las nuevas tendencias me ha ayudado a tener una visión más clara de la situación actual para saber diseñar estrategias eficaces. Por otra parte, dado que el año que viene quiero cursar un Máster en Dirección de Marketing, me ha resultado motivador saber que estos conocimientos me resultarán beneficiosos para dedicarme a una profesión por la que siento una gran vocación. Es fundamental dedicarse a lo que a uno le gusta, el rendimiento se multiplica y las ganas de aprender se convierten en las conductoras del éxito.

Tras echar la vista atrás, siento que no pude elegir mejor en el momento que decidí estudiar esta carrera, la cual me ha enriquecido tanto académica como personalmente.

CAPÍTULO 06. BIBLIOGRAFÍA

A.,A. (2017, 30 de abril). La cerveza artesana se convierte en la nueva tendencia. *LOOK*. Recuperado (15/04/2018) de <https://look.okdiario.com/estilo/gastronomia/2017/04/30/cerveza-artesana-espana-86198>

Abell, D.F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs: N. J Prentice-Hall.

Alonso, J. (18 de marzo de 2018). Bilbao ya tiene fábrica de cerveza: así está renaciendo La Salve. *El Confidencial*. Recuperado (17/04/2018) de https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-03-18/la-salve_1535669/

Alimarket Alimentación (2017, 16 de febrero). Heineken crece en España en doble dígito en el segmento premium. Recuperado (17/04/2018) de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/234418/heineken-crece-en-espana-a-doble-digito-en-el-segmento-premium>

Alvarez, I. (2016, 18 de febrero). La cerveza artesana española, un éxito rotundo impulsado por la crisis. *Forbes*. Recuperado (20/04/2018) de <http://forbes.es/up-down/3286/la-cerveza-artesana-espanola-un-exito-rotundo-impulsado-por-la-crisis/>

Casado, A., y Sellers, R. (2013). *Introducción al Marketing*. Alicante, España: Editorial Club Universitario

Cerveceros de España (2017). *Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2016*. Recuperado (20/03/2018) de: <https://cerveceros.org/uploads/CE-informe-economico-2017-FINAL.pdf>

Cerveceros de España (2018). *Memoria Anual de Cerveceros de España 2017. Comprometidos día a día, con cada cerveza*. Recuperado (25/03/2018) <https://cerveceros.org/uploads/CE-memoria-2017.pdf>

Cerveceros de España (2018). *Últimas cifras disponibles*. Recuperado (15/04/2018) de https://cerveceros.org/uploads/5ace2713cd66b_10.04.2018.pdf

Constans, A. (5 de febrero de 2016). La crisis dispara un 1600 % la fiebre por la cerveza artesana en España. *El Mundo*. Recuperado (25/04/2018) de <http://www.elmundo.es/economia/2016/02/05/56aa63a4e2704ea0368b45d9.html>

Czernin- Kinsky, M. (2015). Internacionalización y expansión del sector cervecero español [trabajo fin de grado]. *Repositorio Comillas*.

De la Riva, J., Ibarra, J., Montorio, R., y Rodrigues, M. (2015). Oligopolio del mercado cervecero y estrategias competitivas de microcervecerías en Brasil y España. *Universidad de Zaragoza*. Recuperado (05/05/2018) de http://congresoage.unizar.es/eBook/trabajos/215_Limberger.pdf

Díaz, I. (2015). Alimentos con historia: Cerveza. *Distribución y Consumo*. Volumen 3, pp. 45-55.

Echagaray, J. (2018, 17 de febrero). Derribando estereotipos: no los españoles no consumen mucho alcohol. *Libre mercado*. Recuperado (20/04/2018) de <https://www.libremercado.com/2018-02-17/derribando-estereotipos-no-los-espanoles-no-consumen-mucho-alcohol-1276613934/>

Esteban, A. (2008). *Principios de marketing*. 3ª Edición. Madrid, España: ESIC

Foro de Marcas Renombradas (2014). *Percepción de los productos y marcas agroalimentarias de España entre los turistas*. Recuperado (20/04/2018) de <http://www.marcasrenombradas.com/actividad/percepcion-de-los-productos-y-marcas-agroalimentarias-de-espana-entre-los-turistas-extranjeros/>

Galafate, C. (24 de mayo de 2017). El ‘boom’ de las 0,0: ni gota de alcohol. *El Mundo*. Recuperado (15/04/2018) de <http://www.elmundo.es/vidasana/bienestar/2017/05/24/591de187e5fdea211c8b45bc.html>

García, X. (2014). *La cerveza en España: Orígenes e Implantación de la industria cervecera*. Madrid, España: LID Editorial

Gimeno, A., Castañeda, J., y Navarro, C. (2013). *La influencia de la publicidad en el consumo de cerveza*. Madrid, España: UNED Ediciones

Gracera de León, F. (1 de agosto de 2015). La gran explosión de las cervezas artesanas españolas. *El País*. Recuperado (20/03/2018) de https://elpais.com/elpais/2015/07/31/estilo/1438364257_142793.html

Grados (2018, 2 de marzo). Los números que reflejan el poder de la cerveza en España. *Food Retail*. Recuperado (20/04/2018) de <http://www.foodretail.es/trendrinks/cerveza-exportaciones-ventas-2017-0-1196280375.html>

Kotler, P. y Amstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. 6ª Edición. Ciudad de México, México: Pearson Educación

LA SEXTA TV (2018). España, el país con más bares del mundo: hay uno por cada 175 personas. Recuperado (05/05/2018) de <http://www.lasexta.com/noticias/economia/espana-pais-mas-bares-mundo-hay-uno-cada-175-personas-20160622576a28a94beb280330357fda.html>

Mas Fenollar, M (2013). *Sumerios en Andalucía: Una revisión a la Prehistoria del Mediterráneo*. España: Editorial Cultiva S.L

Montañes, E. (27 de julio de 2015). España, campo de pruebas de la cerveza artesanal. *El país*. Recuperado (25/04/2018) de <http://www.abc.es/economia/20150727/abci-cerveceria-cerveza-artesanal-201507231720.html>

Montes, C. (2015). Análisis estratégico del sector cervecero español. *Revistas ICE*. pp 53-61

Munuera, J. y Rodríguez, A. (2000). *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable: Casos prácticos*. 1º Edición. Madrid, España: ESIC

Munuera, J. y Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. 2ª Edición. Madrid, España: ESIC

Murcia, J. (2017). La cerveza artesana revoluciona el mercado mundial. *Distribución y Consumo*. Volumen 3, pp 71-73

Murga, A. (6 de mayo de 2018). Mahou atrae a los nómadas de las artesanas con su nueva fábrica. El Español. Recuperado (15/05/2018) de https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180505/mahou-apunta-nomadas-artesanas-nueva-fabrica-compartida/304969784_0.html

McQuiston, T (15 de octubre de 2014). Marketing para cervezas artesanales, algunos pasos fundamentales [Entrada en blog]. Recuperado (18/05/2018) de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/updoc.tips_marketing-para-cervezas-artesanales-algunos-pasos-fundamentales-beer-geeks%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/updoc.tips_marketing-para-cervezas-artesanales-algunos-pasos-fundamentales-beer-geeks%20(1).pdf)

O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. 2ª Edición. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A

Pérez-Barco, M. (19 de marzo de 2018). Las cervezas brindan por la recuperación. ABC. Recuperado (20/04/2018) de http://www.abc.es/economia/abci-cerveza-brinda-recuperacion-201803190157_noticia.html

Poelmans, E. y Swinnen, J. (2011). A Brief Economic History of Beer. *The Economics of Beer*, pp. 3-28.

Quesada, C. (1992). Fabricación y distribución de cerveza. *Distribución de consumo*. Número 5, pp. 92-93

Rodero, M. (2017). Cervezas: Artesanas, premium y Saludables dan un giro a la oferta. *Alimarket/Gran Consumo*. Julio 2017, pp. 74-85

Rodero, M. (14 de julio de 2016). Informe 2016 del sector de las cervezas: La hostelería recupera el pulso. *Alimarket/Gran Consumo*. Julio 2016, pp. 76-89.

Santesmases, M. Valderrey, F., Sanchez,. (2014). *Fundamentos de marketing*. 13ª Edición. Madrid, España: Ediciones Pirámide

The Brewers of Europe (2016). The Contribution made by Beer to the European Economy. Recuperado (15/04/2018) de https://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/EU_economic_report_2016_web.pdf