



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Turismo Industrial en España: Visita a una fábrica de cerveza artesana segoviana

Presentado por Carlos Vega Obregón

Tutelado por Luis Miguel Delgado Estirado

Segovia, Febrero 2021

“Quien compra tierra,
también compra muchas piedras.

Quien compra carne,
También compra muchos huesos.

Quien compra huevos,
También compra muchas cáscaras.

Pero quien compra buena cerveza,

No compra nada más.”

dicho tradicional, anónimo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1 POSICIÓN INICIAL

1.1. Objetivos	4
1.1.1 Generales.....	4
1.1.2. Específicos	4
1.2. Necesidad de investigación.....	5
1.3. Metodología.....	6

CAPÍTULO 2 CONTEXTUALIZACIÓN

2.1. Turismo industrial.....	10
2.1.1 Turismo industrial	11
2.1.2 Patrimonio industrial.....	11
2.1.3 Tecnoturismo	12

2.2. El sector industrial a analizar: La cerveza artesana	13
2.2.1. Contextualización histórica.....	13
2.2.2. Historia Cerveza SanFrutos.....	16

CAPÍTULO 3

DESARROLLO

3.1. Turismo en Segovia	20
3.1.1. Público general.....	22
3.1.2. Público objetivo.....	25
3.1.3. Oferta.....	27
3.2. Análisis	29
3.2.1 Fuerzas Competitivas Básicas de Porter	29
3.2.2. Análisis recursos tangibles e intangibles	37
3.2.3. DAFO	41
3.3. Fábrica cerveza SanFrutos	43
3.3.1. Servicios.....	43

CAPÍTULO 4

PROPUESTA ACTIVIDAD TURÍSTICA INDUSTRIAL

4.1. Visitas a la fábrica	50
--	----

4.1.1 Ejemplos de visitas a fábricas de cerveza.....	50
4.1.2 Propuesta visitas a la Fábrica de Cerveza SanFrutos.	53
4.2. Objetivos	61
4.3. Promoción digital de la actividad.....	63
4.3.1 Estrategias.....	64
4.3.2 Tácticas	66

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.....	68
WEBGRAFÍA	72
BIBLIOGRAFÍA.....	75
OTRAS REFERENCIAS.....	75

ANEXOS

Anexo 1.....	78
Anexo 2.....	78
Anexo 3.....	79
Anexo 4.....	79
Anexo 5.....	80
Anexo 6.....	83

Anexo 7.....	86
--------------	----

RESUMEN

La industria principal en España es el turismo, una industria que se ha ido desarrollando y perfeccionando desde finales de los años 50 hasta la actualidad y que ha convertido a España en líder mundial del turismo. Un sistema que tradicionalmente ha basado sus ingresos en el turismo de sol y playa, aprovechando su oferta única de recursos culturales y naturales unido a una asentada infraestructura de transportes y servicios turísticos que es rematada por unas políticas nacionales de apoyo. Que este sistema único haya funcionado hasta la actualidad no significa que no esté dando muestras de agotamiento, generado principalmente por el gran volumen de la demanda o la competitividad en el Mediterráneo. Por este motivo, la diversificación del sector turístico en España es una necesidad que se ha valorado en los últimos planes nacionales como el PNIT o la actual Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 que propone un turismo más flexible y digital, basado en la calidad y las experiencias personalizadas.

Con este trabajo presento una propuesta basada en el Turismo Industrial, una tipología turística que ofrece un acercamiento a la historia y al patrimonio local de una manera personalizada y dinámica. A través de la empresa familiar Cerveza SanFrutos, conoceremos el funcionamiento de una fábrica artesana, su historia y su impacto en la zona, proponiendo las visitas a la fábrica como una oferta turística adicional al turismo tradicional en Segovia.

Como resultado, estas visitas a la fábrica aglutinarán experiencias culturales, históricas y gastronómicas dentro de una propuesta de turismo industrial, que tendrá como hilo conductor una comunicación y promoción digital y dinámica.

PALABRAS CLAVE

Turismo industrial – Turismo nacional – Rutas turísticas – Segovia – Cerveza Artesana

- Visitas fábrica – Diversificación turismo – Dinamización socioeconómica –

Gastronomía – Marketing

ABSTRACT

The main industry in Spain is tourism, an industry that has been developing and perfecting itself since the late 1950s until the present day and has made Spain a world leader in tourism. A system that has traditionally based its income on sun and beach tourism, taking advantage of its unique offer of cultural and natural resources together with a well-established transport and tourism service infrastructure that is topped by supportive national policies. The fact that this unique system has worked until now does not mean that it is not showing signs of exhaustion, generated mainly by the high volume of demand or competitiveness in the Mediterranean. For this reason, the diversification of the tourism sector in Spain is a need that has been assessed in recent national plans such as the NTP or the current Strategy for Sustainable Tourism in Spain 2030, which proposes a more flexible and digital tourism, based on quality and personalized experiences.

With this work I present a proposal based on Industrial Tourism, a tourism typology that offers an approach to history and local heritage in a personalized and dynamic way. Through the family business Cerveza SanFrutos, we will learn about the operation of an artisan factory, its history and its impact on the area, proposing visits to the factory as an additional tourist offer to traditional tourism in Segovia.

As a result, these visits to the factory will bring together cultural, historical and gastronomic experiences within a proposal of industrial tourism, which will have as its guiding thread digital and dynamic communication and promotion.

KEYWORDS

Industrial tourism - National tourism - Tourist routes - Segovia - Craft beer - Factory visits - Tourism diversification - Socio-economic dinamization - Gastronomy – Marketing

INTRODUCCIÓN

Una de las paradojas que genera el turismo en el consumidor actual es la de acabar teniendo una experiencia turística repetitiva, uniforme y globalizada año tras año, sin importar el lugar. Podemos pensar que toda esta homogeneización del producto debe ser en beneficio del consumidor y no vamos desencaminados, pues así la ha interpretado el sector turístico tradicionalmente. Hablamos de resorts repetitivos, cruceros mastodónticos y paquetes turísticos globalizados de todo incluido que nos conducen a la siguiente paradoja, cómo la actividad turística puede acabar con el propio lugar en el que uno vive por el ansia de homogeneización del producto, al permitir un consumo turístico *mundófago*.¹

En defensa del turismo experiencial, sostenible y de calidad, pretendo analizar una tipología turística que supone un soplo de aire fresco en la oferta cultural tradicional española, y que presenta unas características totalmente adaptables a las tendencias turísticas que proponen los organismos internacionales y nacionales para el futuro como veremos más adelante.

La propuesta de turismo industrial que llevaremos a cabo en este trabajo se centra en Segovia, una ciudad nombrada Patrimonio de la Humanidad desde 1985 por la Unesco con un tradicional tejido turístico basado en la visita diurna de su patrimonio histórico, cultural y gastronómico. Una ciudad que ha sido el pilar alrededor del que he formado mi carrera académica y profesional, un destino con una riqueza cultural, histórica e identitaria que atrae a miles de visitantes internacionales y que despierta en mí, la necesidad de compartir lo que sé de ella con admiración y respeto. De esta manera, este trabajo de investigación pretende ofrecer un valor añadido al tejido turístico segoviano, teniendo presentes valores como la sostenibilidad, conservación y mejora del entorno, proponiendo una actividad que enriquezca a la ciudad y al ciudadano.

Contaremos con la empresa local y familiar *Cerveza Artesana SanFrutos* para situarnos dentro del entorno industrial artesano de Segovia, aprovechando la experiencia y conocimientos de todo su equipo para este proyecto; Adrián y Mateo Sanz (Maestros cervecedores *SanFrutos*), María Vicente (Responsable administrativa *SanFrutos* y

¹ Término extraído de Christin, R. “Manual del Anti-turismo” p.23 Ediciones *Fuera de Ruta*, 2018

AECAI²), Álvaro AL (Elaboración e I+D) y Carlos Vega (Responsable diseño y comunicación).

Esta propuesta pretende unir la tradición con el progreso en una ciudad que necesita situarse en la vanguardia, proponiendo actividades complementarias y enriquecedoras a su estable turismo histórico, que la permitan seguir creciendo como ciudad y como destino.

“Para crear debes estar consciente de las tradiciones, pero para mantener las tradiciones debes de crear algo nuevo.” Carlos Fuentes.

² Asociación Española de Cerveceros Independientes

CAPÍTULO 1:
POSICIÓN INICIAL

1.1 OBJETIVOS

La propuesta de una actividad complementaria al tejido turístico constante y establecido de Segovia tiene implicaciones y objetivos de distinta naturaleza; los dividiremos en generales y específicos.

1.1.1 Generales:

- Conocer a nivel nacional y local, los antecedentes y actualidad de esta actividad turística complementaria en Segovia, el turismo industrial.
- Analizar valores tan importantes como son los consumidores, las infraestructuras o la competencia, recopilando información necesaria para estructurar eficientemente nuestra propuesta.
- Conocer el creciente sector de la cerveza artesana a nivel nacional y local.
- Aplicar los conocimientos desarrollados durante mi preparación académica y profesional en el sector turístico/servicios.

1.1.2 Específicos:

- Esta propuesta de turismo industrial pretende ofrecer un valor añadido y complementario a la actividad turística tradicional segoviana, una actividad que suponga una unión entre tradición y vanguardia.
- Conocer las instalaciones, servicios y experiencia de una empresa artesana de elaboración de cerveza.
- Integración de la actividad en un tejido turístico histórico, generando y transmitiendo conocimiento cultural e industrial local.
- Desarrollar una comunicación digital y personalizada para la promoción de esta actividad.
- Conocer la viabilidad y aplicabilidad de esta actividad turística industrial.

1.2 NECESIDAD DE INVESTIGACIÓN

El dominio de una actividad económica sobre una zona geográfica refleja la abundancia de unos recursos determinados que se han comercializado con éxito. Aunque *a priori* esto pueda parecer una fortaleza o ventaja competitiva respecto al resto de competidores, no deja de ser una limitación económica y adaptativa respecto a los devenires comerciales que el mercado pueda tomar. Con esta extrema especialización comercial nos remitimos a la industria turística tradicional española, una industria principalmente fomentada por los Planes de Turismo a través del clásico modelo de “sol y playa” que ha terminado generando problemas de masificación, concentración del turismo en tiempo y espacio, así como problemas ecológicos y *sociolaborales* graves.³

Actualmente, la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 propone una diversificación del turismo donde la flexibilidad, personalización y digitalización de la experiencia del turista supone el principal reto a llevar a cabo.

De esta manera, la necesidad de investigación de este trabajo viene determinada por la intención de diversificar la propuesta turística segoviana a través de una tipología turística complementaria al tejido turístico tradicional. Una propuesta real y aplicable que sirva como dinamización del sector productivo artesano local a través de actividades con alto nivel de personalización, digitalización y comercialización.

Adicionalmente, esta propuesta pretende ofrecer un contenido original y relevante relacionado con la elaboración de cerveza artesana en la ciudad de Segovia, utilizando datos empresariales internos y contando directamente con la experiencia de ciudadanos y empresarios segovianos.

La intención, en definitiva, es la de aunar dos sectores con orígenes conectados, como son la industria y el turismo, para proponer una actividad turística industrial que

³ Franco Aliaga, T. y García Guillén O. “Los impactos del turismo.” *Espacio, Tiempo y Forma, Serie VI, Geografía*, t. 12, 1999, págs. 43-56

enriquezca la oferta de la ciudad de Segovia, beneficiando al turista, al ciudadano y a la ciudad.

1.3 METODOLOGÍA

Nuestro camino comenzará con una breve investigación sobre los orígenes del turismo industrial general, continuando con su posterior división en las dos grandes subcategorías; patrimonio industrial y turismo industrial productivo o *tecnoturismo*.

De esta manera, nos enfocaremos en el tecnoturismo como tipología bajo la que se incluye la actividad turística propuesta en el punto 4 a través de una empresa local.

Afinaremos nuestra investigación a través del análisis concreto de sector con el que trataremos, la elaboración de cerveza artesana. Utilizando ejemplos a nivel internacional y nacional, para llegar a la empresa a través de la cual se propone esta actividad turística industrial-productiva, *Cerveza Artesana SanFrutos*.

La propuesta formará parte de un tejido turístico existente en Segovia, por lo que analizaremos este sector a través del público general y objetivo al que deberemos orientar esta actividad. Conoceremos así, ofertas existentes de turismo industrial en la ciudad de Segovia, desde patrimonio histórico como la *Casa de la Moneda* como la producción actual de la destilería de *whisky DYC*.

Nos introduciremos de esta manera en una serie de análisis que utilizaremos para conocer el entorno y descubrir nuestra competencia a través del análisis de fuerzas competitivas básicas de Porter. Irá completado con un análisis de recursos tangibles e intangibles de la propia empresa Cerveza Artesana SanFrutos para terminar introduciendo un análisis DAFO que englobe toda la información extraída. Con todo esto analizado, conectaremos con la propuesta de un proyecto profesional y aplicable de actividad turística industrial artesana en la ciudad de Segovia, completándolo con un breve plan de comunicación, promoción y adaptación digital.

Para concluir, revisaremos varias conclusiones generales y específicas para determinar la viabilidad de esta propuesta de turismo industrial productivo en el núcleo

turístico histórico tradicional segoviano. Finalizaremos este análisis con la posible aplicación de la propuesta creada en otras empresas de elaboración artesanas a nivel nacional.

CAPÍTULO 2:
CONTEXTUALIZACIÓN

2.1 TURISMO INDUSTRIAL

La Revolución Industrial supuso el gran cambio productivo que sustituyó las manufacturas de pequeño tamaño situadas en los centros rurales por grandes factorías con una mayor producción. Estas fábricas continuaron creciendo durante todo el siglo XIX y principios del X y este exponencial crecimiento únicamente se vio truncado por la crisis de la desindustrialización, que condujo a una deslocalización de la industria hacia zonas más alejadas de los núcleos urbanos.

2.1.1 Turismo industrial

Como consecuencia del aumento de producción, la acumulación e inversión del capital y otros cambios en el estilo de vida, el turismo moderno surge en los últimos años del siglo XIX y primeros del XX como respuesta a la necesidad creciente de ocio, descanso, cultura, negocios y salud de la clase acomodada enriquecida durante este auge industrial.

Jean Viard engloba perfectamente la sinergia que se produciría entre ambos mundos en el futuro; “¿Quién hubiera pensado que al votar por el derecho a las vacaciones pagadas estaríamos creando uno de los primeros sectores económicos del siglo XXI?”⁴

Con unas perspectivas de crecimiento imparables, multitud de tendencias turísticas comienzan a aparecer motivadas por la diversa y abundante demanda turística, una demanda que se va democratizando y llegando a todos los estratos sociales, generando nuevas y rentables tipologías comerciales.

Entre toda esta oferta turística, aparece una relacionada con el interés y curiosidad por los acontecimientos producidos durante las industrializaciones y posterior desindustrialización; sus orígenes, causas y consecuencias. Esta tipología turística toma

⁴ Jean Viard, “Court traité sur les vacances, les voyages et l’hospitalité des lieux,” l Tout-d’Aigues, Éditions de l’Aube, 2000.

el patrimonio industrial como recurso legado de las sociedades industriales pasadas, un recurso considerado como patrimonio cultural por el Instituto Cultural de España (IPCE).

Pero el turismo industrial no sólo tiene un interés histórico y arqueológico, sino que posee un interés mucho más actual y cercano. Este tipo de turismo está incluido dentro del turismo cultural por su capacidad de explotar recursos productivos para el ocio y disfrute del visitante, dando a conocer la milenaria y evolutiva de nuestra cultura de trabajo. Generación tras generación, mostramos interés por los trabajos que nos rodean; desde la cuidadosa fabricación de un reloj, a la elaboración artesana de productos como el queso, el vino o la cerveza. Las posibilidades son tan diversas como la tipología de actividades productivas que hemos desarrollado hasta la actualidad.

Englobamos así el turismo industrial, como una combinación de bienes culturales, históricos y patrimoniales enfocados en los procesos productivos y mecánicos de una fábrica histórica o actual en una zona geográfica determinada. Una actividad turística que posibilita la diversificación y dinamización económica de zonas con desarrollo industrial, integrando su patrimonio alrededor de una actividad turística alternativa.

De esta manera, dividiremos el turismo industrial en dos grandes tipos:

- Patrimonio industrial
- Turismo industrial productivo o *tecnoturismo*

2.1.2 Patrimonio Industrial

La consideración de un recurso como patrimonio industrial surge tras la identificación de la industrialización y consiguiente desindustrialización como acontecimientos históricos de interés general. Esto, unido a un creciente interés en la conservación de los recursos históricos a partir de 1960, deriva en una serie de medidas políticas específicas de protección para esta tipología de recursos.

Para introducirnos más específicamente en el análisis del turismo industrial tratado en este trabajo, nos centraremos en los recursos que lo forman, en el patrimonio que lo dota de interés turístico. De esta manera, el Plan Nacional de Patrimonio Industrial nos lo define en marzo de 2011 como:

(...) se entiende por patrimonio industrial el conjunto de los bienes muebles, inmuebles y sistemas de sociabilidad relacionados con la cultura del trabajo que han sido generados por las actividades de extracción, de transformación, de transporte, de distribución y gestión generadas por el sistema económico surgido de la “revolución industrial”.⁵

Entendemos de esta manera, que el turismo industrial que analizaremos a través de la empresa *Cerveza Artesana SanFrutos* no sólo incluye todos los elementos característicos de un bien patrimonial industrial, sino que destacaremos adicionalmente su impacto en el entorno en el que se desarrolla actualmente, poniendo en valor las técnicas y procesos específicos de la industria de producción artesana de cerveza.

Todas estas características vienen determinadas por su condición de empresa en activo, por lo que su interés turístico no se identifica con bien patrimonial turístico, sino dentro del *tecnoturismo*, como veremos a continuación.

2.1.3 Tecnoturismo

Podemos definir esta subcategoría del turismo industrial como la actividad turística que se orienta hacia las empresas en activo, donde se conoce su actividad productiva y producto final a través de visitas a sus espacios industriales o fábricas.⁶ Este tipo de turismo tiene un reto logístico adicional, ya que obliga a la empresa a gestionar simultáneamente su actividad productiva y turística, desarrollando eficientemente las visitas a su espacio productivo. Adicionalmente, la periodicidad de visitas a la fábrica viene determinada por la disponibilidad del visitante, siendo los fines de semana o época vacacional los momentos más propicios. Esto significa que para garantizar esta visita experiencial, la empresa debe confiar en visitantes regulares como productores, grupos organizados o grupos académicos.

⁵ Obtenido a través de: http://ipce.mcu.es/pdfs/PN_PATRIMONIO_INDUSTRIAL.pdf

⁶ Definición obtenida a través de Instituto del Patrimonio Cultural de España (IPCE)

Por último, al visitarse una empresa en activo se deben tomar una serie de medidas sanitario-productivas muy eficientes, como pueden ser la accesibilidad, interactividad del visitante con el entorno o zonas de descanso y aseo.

Pero a pesar de las dificultades que planteamos, el *tecnoturismo* ofrece un gran valor añadido a la empresa que lo desarrolla, y es la posibilidad de dar a conocer sus recursos tangibles; su producto, su producción, maquinaria y su equipo humano, e intangibles; la historia, cultura, filosofía y valores de la empresa.

Para adaptar completamente esta definición a nuestro caso específico de elaboración de cerveza, debemos categorizar este turismo industrial productivo como *tecnoturismo agroalimentario artesano*.

2.2 EL SECTOR INDUSTRIAL A ANALIZAR: CERVEZA ARTESANA

2.2.1 Contextualización histórica

Para comprender cómo se formó el tejido comercial de elaboración de cerveza artesana en España, nos tenemos que remontar a la 2ª Revolución industrial, un hito que cambió el desarrollo de los dos sectores que estamos analizando, el turismo y la producción de cerveza.

A mediados del siglo XIX, la producción de cerveza experimentó una aceleración y crecimiento notables, pasando a ser producida de manera industrial y mecanizada en grandes instalaciones, produciendo masivamente un estilo de cerveza cercano a la *Lager*⁷, de baja graduación y baja fermentación. Adolphus Busch introdujo en su cerveza, todas las innovaciones y avances tecnológicos y científicos en relación al consumido producto

⁷ Estilo de cerveza cuyo nombre proviene del almacén fresco en el que se guardaba, *lagern*. Este espacio tenía unas condiciones ambientales que producían una levadura que dotaba a la cerveza de una estabilidad idónea. Esto se traducía en una cerveza fresca, ligera y equilibrada, un producto perfecto para el consumo diario.

para elaborar la primera cerveza americana, *Budweiser*. Entre sus innovaciones destaca la del uso en escala de transporte refrigerado, comercializando su cerveza fresca por toda Norteamérica.

Pero esta cerveza comercializada de manera oligopólica por grandes cerveceras como *Budweiser*, *Yuengling* y *Coors* no convencía en sabor y calidad, por lo que en 1970 comenzó un movimiento *craft* que elaboraba cerveza de manera artesanal utilizando ingredientes americanos y siguiendo las recetas olvidadas de las India Pale Ale.⁸

Este movimiento *craft* con cierto carácter reivindicativo venía motivado por una tradición que se remontaba a la ley seca, y era la de la elaboración artesana y casera de bebidas alcohólicas y fermentadas como cerveza, whisky y otros licores en casa. Así, podríamos describir la *craft beer* o cerveza artesana como un tipo de elaboración que se realiza siguiendo unos procesos productivos artesanales, con una producción limitada que se centra en la calidad, sabor y aroma utilizando ingredientes de alta calidad y singularidad, invirtiendo en innovación y reinención de recetas, que se desarrolla de manera independiente a cualquier gran compañía o accionista.

Fueron en los años 70 y 80 cuando empezaron a proliferar micro cerveceras. Marcas como *Fire Stone and Walker*, *Stone*, *Anchor Brewing* y *Oddell brewing* sentaron las bases de lo que sería la cerveza *craft*, una cerveza elaborada con ingredientes de gran calidad, con sabor y aroma de verdad, a través del resurgimiento de un estilo referente en el pasado. (Ver Anexo 1) El movimiento *craft* en 30 años en Estados Unidos se hizo con un 20% del mercado en volumen de cerveza y un 25% en volumen económico por precio unitario.

En países como Bélgica, Inglaterra o Italia, la cerveza artesana fue una gran revolución a la hora de concebir este producto, en otros como en España, la revolución se estrelló contra el tejido comercial establecido por marcas como Mahou o Estrella. A pesar

⁸ Estilo de cerveza con adición de lúpulo para mantener sus propiedades intactas durante largas travesías. Originalmente producida para ser enviada a las colonias británicas en India.

de esto, una serie de empresas cerveceras artesanas comenzaron a aplicar lentamente lo aprendido y se creó *La Pirata Brewing*, *Montseny*, *Alex Agullons* o *Rosita*. (Anexo 2)

Así, la cerveza artesana se introdujo en España a través de la reconcepción del tejido comercial cervecero y sobre todo, en la mentalidad del consumidor. Los consumidores conociendo nuevas posibilidades y alternativas, comenzaron a demandar cualidades como calidad, sabor, aroma... Este cambio en el comportamiento llevó a un cambio en la política de estas grandes cerveceras, a través de la modificación e introducción de nuevos productos en un nuevo catálogo, comunicación externa y publicidad, eventos o RSC. Entre las cerveceras más longevas, nos encontramos con *Cerveza Domus* en Toledo, *Arriaca* en Guadalajara o *Natur Beer* en Madrid, que comenzaron a elaborar cerveza en el mismo local que servían. Tendencias que aparecían en la península pero que se enfrentaron a un panorama bloqueado y con una cultura cervecera inexistente más allá de las comerciales existentes.

El gran responsable de este “desbloqueo” en España vino de Sudamérica, el maestro cervecero Boris de Mesones a través de su primigenio blog sobre la cerveza artesana. (Ver anexo 3) Muchas de las fábricas que existen actualmente en España y Sudamérica surgieron de este blog, entre ellas la de *Cerveza Sanfrutos* en Segovia.

De esta manera, la cerveza artesana comenzó a expandirse por España, y a crecer. Desde el año 2000, ha crecido un 1600% siendo un total de 500-600 fábricas en la actualidad de microcerveceras independientes⁹. La elaboración de cerveza artesana se ha convertido uno de los sectores industriales y agroalimentarios que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, principalmente por sus inexistentes orígenes en España y que continúa en la actualidad.

⁹ Producción limitada (75 hectolitros según GECAN en Cataluña, pero no hay limitaciones generales)

2.2.2 Historia Cerveza Artesana SanFrutos

La *microcervecera SanFrutos* tiene origen familiar en la familia Sanz de Santos, Mateo y Adrián son hermanos, creadores y propietarios de cerveza Artesana Sanfrutos desde 2013. Originarios de Segovia, mantienen sólidos y coherentes valores enraizados en la zona en la que se criaron, que extienden a su marca y a su manera de entender el mundo de la cerveza artesana.

Mateo descubrió hace 15 años que se podía hacer cerveza de manera circunstancial de manera casera en la bodega de la casa de sus padres, una elaboración que se convirtió junto a su hermano Adrián, en el proyecto de crear una *microcervecería* en Segovia que abasteciese a la ciudad y alrededores de una cerveza de calidad, fresca y equilibrada. El destino fue el polígono de Hontoria, modificando los pequeños equipos creados para el brew pub e invirtiendo en nuevos, todo con la gestión y ayuda de Boris de Mesones. Sus líneas de elaboración, las cervezas *especiales o experimentales* de carácter temporal que elaboraban en tiradas de 2.500 litros y las *democráticas*, cervezas equilibradas para el paladar general que eran elaboradas en tiradas de 5.000 litros.

En cuanto a nivel comercial, Segovia suponía un gran desafío, pues había un extendido conocimiento y tradición por el vino, todo lo contrario que con la cerveza artesana. *Cerveza SanFrutos* comenzó a abastecer a la zona con una serie de cervezas de elaboración fija compuesta por estilos como *Blond Ale, Lager, Ipa* o *Witbier/trigo*, estilos sencillos de beber con sabores equilibrados para un público general.

Con un crecimiento estable a nivel nacional, es considerada una marca con referencias suaves, equilibradas y democráticas, con un nivel de calidad muy alto. En los últimos años, el mercado cervecero nacional muestra la clara tendencia de apostar por estilos más especiales, más novedosos e innovadores, como cervezas con mucho lúpulo, con frutas ácidas, estilo *Sour Ale* o con grados alcohólicos más altos.

Con este contexto actual, *Cerveza SanFrutos* ha decidido aumentar su catálogo en el último año, incluyendo referencias innovadoras como *2018 Barley Wine*, una cerveza de larga maduración muy intensa y de elaboración limitada o *133*, una *Sour Ale* con grosella negra y *lactobacillus*. Con esta propuesta, *SanFrutos* se integra en el tejido

comercial cervecero cuya demanda viene marcada por la vanguardia, la novedad y el cambio en sus cervezas.

Adicionalmente, continúan su labor de “evangelización cervecera” a través de numerosas actividades relacionadas con la transmisión de conocimiento, experiencia y cultura alrededor de la elaboración artesana. Participan regularmente con catas de cerveza para empresas privadas, ayuntamientos y grupos reducidos, adaptándose a cada situación con la intención de acercar este sector de una manera personalizada y dinámica.

Industrialmente, la fábrica se encuentra en un momento de máxima producción, elaborando unos 5.000 litros semanales de manera artesanal, producciones propias y para terceros que aseguran un funcionamiento óptimo de la inversión. Todo esto, unido a una comunicación coherente y funcional a través de medios digitales que se complementa con un esquema de eventos promocionales segmentados, convierte a *Cerveza SanFrutos* en una marca con ambiciosas expectativas a corto, medio y largo plazo, siempre manteniendo una identidad y valores genuinos, donde la calidad del producto es y será siempre la piedra angular del proyecto.

CAPÍTULO 3:
DESARROLLO

3.1 TURISMO EN SEGOVIA

El turismo en Segovia continúa una dinámica creciente y exitosa en los últimos años, siendo 2019 como uno de los años con mejores registros recogidos por *el Área de Turismo* en Segovia y el *Centro de Recepción de Visitantes*. Brevemente, podemos extraer del boletín anual 2019 de la *Concejalía de Turismo de Segovia*¹⁰ una serie de datos muy ilustrativos de este éxito:

- Un total de 2 millones de visitas.
- Unos ingresos de 3 millones de euros para la ciudad.
- Un total de 45% de visitantes extranjeros y 55% de visitantes nacionales.
- Un crecimiento medio del 11% en muchos centros turísticos de Segovia.¹¹

Estos datos son el reflejo de cómo el turismo supone el principal motor de la economía local anual, proporcionando estabilidad económica y comercial. Como hemos comentado con anterioridad, esto supone una ventaja respecto a los competidores nacionales pero una gran debilidad respecto a los devenires del mercado turístico.

Analizando una realidad mucho más diferente, el turismo en Segovia en el año 2020 ha sufrido una caída dramática, como consecuencia del COVID-19. A través de Claudia de Santos¹², exconcejala de Turismo en Segovia, podemos conocer una serie de datos extraídos de la actividad turística en 2020 que nos sirven de referencia para conocer la magnitud de esta caída.

- El Alcázar ha recibido en 2020 apenas un 21% de las visitas registradas en la primera semana de Julio del año 2019, una caída de 12.035 a 2.534 visitas.
- Los centros de información turística han registrado una caída del 60% respecto al mismo fin de semana del año 2019.

¹⁰ Información obtenida en: <http://www.turismodesegovia.com/observatorio-turistico/boletines/>

¹¹ Centros Didáctico Judería, Alcázar, Casa Museo Antonio Machado y Casa de la Moneda entre otros.

¹² Información obtenida a través de una entrevista para El Día de Segovia el 10 de Julio de 2020.

- La Catedral de Segovia registra una caída del 68.8% de visitantes respecto a Julio del año 2019. En cómputo global, y considerando su cierre durante los meses de abril, mayo y junio, la Catedral ha sido visita por 73.638 personas respecto a las 25.7095 de 2019.

Ahora bien, ¿qué hace de Segovia un referente turístico nacional? Esta ciudad castellana cuenta con un patrimonio histórico-artístico e industrial eficientemente conservado y comercializado turísticamente, lo que la convierten desde 1985 en una “Ciudad Patrimonio de la Humanidad” por la UNESCO. Esta condición atrae a 2 millones de visitantes anualmente, por lo que a continuación analizaremos a qué parte de este público general real debemos dirigirnos, y hacia qué público objetivo debemos orientar nuestra propuesta de turismo industrial productivo.

El primer reto para Segovia es la de recuperarse de esta sangría turística mientras aseguran la seguridad sanitaria de la propia ciudad y sus vecinos. Para ello, a existe una propuesta presentada por la Diputación el 6 de Agosto de 2020. Una campaña digital que se centra en el turismo interior nacional para promover la visita a la provincia. Entre sus acciones, están la de utilizar el *claim* “Sin ir más lejos, provincia de Segovia” y “Provincia de Segovia, naturalmente” junto a una serie de acciones publicitarias en colaboración con actores segovianos, deportistas y artistas populares seleccionados por *PROdestur*, EL Organismo Autónomo para la Promoción y Desarrollo Económico y Turístico de la Provincia de Segovia.¹³

Adicionalmente, cabe destacar las perspectivas futuras que tienen la intención de modernizar el sector turístico en la zona. Entre ellas, podemos encontrar aplicaciones de realidad aumentada para móviles, geo-referenciación, tecnologías relacionadas con el *big data* y el plan *Smart Digital Segovia*¹⁴ que vislumbran la intención de la ciudad en seguir avanzando en este sector.

¹³ Información obtenida a través de <http://segoviaturismo.es/ven-a-segovia/noticias/noticias-destacadas/4837-segovia-sin-ir-mas-lejos>

¹⁴ Parte del programa Smart Cities nacional, plantea unas líneas de actuación para llegar a crear una “Oficina de Información Turística del siglo XXI” para promocionar y comercializar la ciudad a tiempo

3.1.1 Público general

A través de información obtenida gracias a las Oficinas de Información Turística de “Turismo de Segovia”¹⁵, más específicamente con su Boletín del Observatorio Turístico anual de Turismo de Segovia, hemos podido conocer un poco más el perfil medio de visitante que tiene la ciudad.

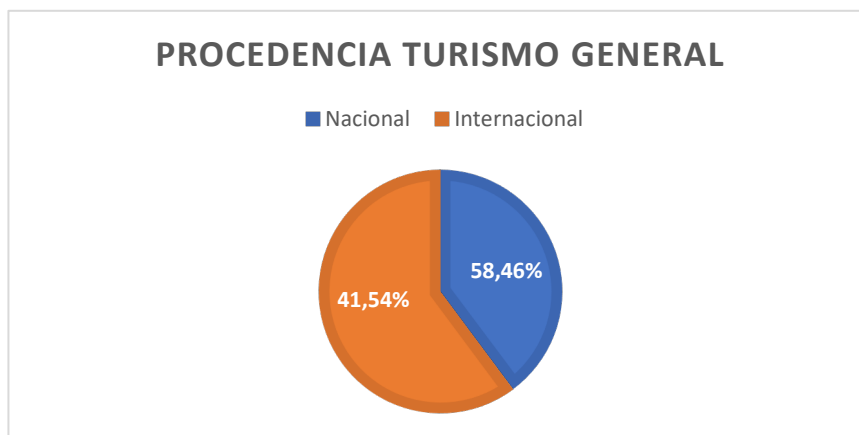


Tabla 1. Procedencia Turismo General. Recurso propio.

La distribución de procedencias se divide en un 58,46% nacional y un 41,54% extranjero. Estos datos se cotejan a través de las consultas presenciales atendidas en diferentes enclaves turísticos de la ciudad.

Con un análisis de mayor profundidad, podemos segmentar el turismo total, tomando del turismo nacional su origen por comunidad autónoma y en caso del turismo internacional, el país de origen. Para obtener una visión global de la procedencia del visitante y conceder la importancia real de cada perfil en los números reales y totales, plasmaremos todas las procedencias en la misma tabla.

real. A través de Ministerio de Industria, Energía, Turismo y Agenda Digital, Red.es, y Ayuntamiento de Segovia, 2016)

¹⁵ Información obtenida a través del XIII Boletín Observatorio Turístico de Turismo de Segovia, Marzo, 2020.

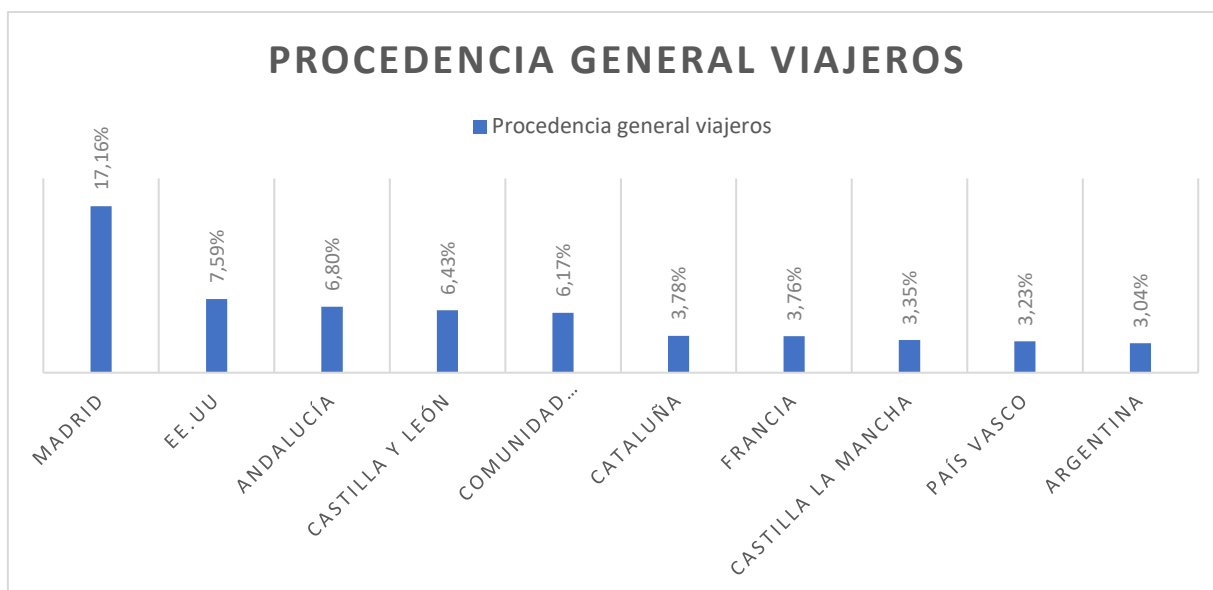


Tabla 2. Procedencia General Viajeros. Elaboración propia.

Con esta visión global de la procedencia de los visitantes de Segovia, llegamos a varias conclusiones:

- Las 10 principales procedencias en 2019 fueron las mismas que en 2018, cambiando orden y proporciones.
- Madrid y EE.UU. siguen siendo los principales emisores de visitantes.
- Los turistas procedentes Castilla y León cayeron 0,59 puntos en 2019, quedando por debajo de Andalucía por primera vez.
- Argentina cae al último puesto, reforzándose el visitante nacional de Castilla La Mancha y País Vasco.

Con la intención de introducir el público objetivo al que enfocaremos la propuesta de *tecnoturismo* en la fábrica *SanFrutos*, vamos a centrarnos en algunos detalles del público general.

La pernoctación media turística se ha situado en 1,76 noches por persona, unos datos que vienen creciendo desde 2014 pero que queda lejos de la media nacional turística, que

se sitúa en 3,25 noches por persona.¹⁶ Si bien estos datos reflejan un crecimiento de las pernoctaciones estable, deducimos que el turismo en Segovia sigue siendo de carácter diurno, aglutinando las visitas durante el fin de semana y períodos vacacionales. Uno de los principales motivos que han propiciado este aumento ha sido la diversificación del origen del visitante, ya no se depende exclusivamente de la cercanía con la Comunidad de Madrid, principal exportadora de visitantes a Segovia.

Pero este aumento del turismo nacional e internacional más diversificado viene determinado por otro factor importantísimo, la mejora de infraestructuras de transporte. Segovia cuenta con la Estación Segovia-Guiomar desde 2007 que permite la excelente conexión con Madrid en tan sólo 27 minutos.¹⁷ Así como una estación de buses eficientemente conectada con Madrid a través de la empresa Avanza, que ofrece buses directos con una hora de duración.¹⁸

Podríamos pensar que estas conexiones benefician únicamente a la población madrileña. Pero funcionando como centro neurálgico nacional, esta conexión funciona como una lanzadera que beneficia a todos los visitantes internacionales y nacionales que pasen por Madrid, añadiendo Segovia en su itinerario turístico.

Por estos y otros motivos relacionados con el uso del *Big Data* o *Smart destinations*, la Concejala de Turismo de Segovia admite que “Segovia se está convirtiendo en un destino puntero y absolutamente consolidado de turismo de interior y turismo cultura.”

Para concluir este apartado, extraeremos una serie de interesantes datos relacionados con el perfil medio del visitante de Segovia, extraídos de una encuesta realizada a los visitantes en períodos vacacionales por el *Observatorio Turístico de Segovia*¹⁹:

¹⁶ Datos extraídos del boletín anual del Instituto Nacional de Estadística (INE) 2019

¹⁷ Datos extraídos de Renfe.com

¹⁸ Datos extraídos de Avanza.com

¹⁹ Encuesta Observatorio Turístico de Segovia, 2016

- Perfil medio del visitante es una persona joven, con buen nivel educativo y cultural, con uno dos hijos.
- Son visitantes que ya han estado en la ciudad con anterioridad, es decir, repiten.
- El viaje lo realizan de manera autónoma, siendo sólo un 10% el que viene a través de una agencia o paquete turístico.
- El medio de transporte más utilizado es el coche, seguido del bus y del AVE.
- La visita de Segovia mayoritariamente forma parte de una ruta, no es un destino final.
- Los motivos de visita principales son culturales e históricos. Con un fuerte componente gastronómico.
- El nivel de satisfacción es alto, con malas valoraciones en temas como aparcamientos y tráfico urbano.

3.1.2 Público objetivo:

Antes de disponernos a identificar nuestro público objetivo, debemos considerar qué tipo de producto turístico vamos a ofrecer. Muchos recursos no han sido convertidos en producto turístico, por lo que es necesario abordar esta propuesta con una categorización clara de la misma.

En nuestro caso, la propuesta se basa en una actividad industrial productiva de una empresa artesana en activo, un servicio experiencial dentro del paraguas de la oferta de *tecnoturismo*.

El perfil de un turista industrial es ciertamente característico y más específico que un perfil de turista general, de esta manera, Hospers (2002) divide al potencial turista industrial en dos tipologías:

- Generaciones veteranas motivados por la nostalgia en las visitas a sus antiguos lugares de trabajo industrial, actualmente convertidos en museos industriales,

centros de interpretación, etc. Esta tipología está ligada al turismo de Patrimonio Industrial histórico. Pero podríamos incluirlos dentro de *tecnoturista* por su interés en conocer la evolución del sistema productivo, los avances tecnológicos, nuevos productos... Que pueden ofrecer las fábricas industriales en activo.

- Las nuevas generaciones con pasión por la historia y la cultura. Movidos por una intensa curiosidad por todo suceso histórico pasado como producciones actuales desconocidas para ellos. Estas nuevas generaciones desean conocer cómo producían sus antepasados y ligarlo al desarrollo histórico y cultural de la zona, mientras que las empresas en activo les ofrecen un turismo experiencial que abre un mundo de procesos productivos, aplicaciones y conocimiento de nuevos productos. (Otgaar et al., 2010)

Hablamos de un turismo potencial con gran interés por la formación profesional como cultural, movidos por la nostalgia y la curiosidad. Pertenecen a un rango de edad muy variado, pudiendo diferenciarlos por su principal motivación en la visita y de su experiencia en el sector industrial. Podríamos incluir al turismo de parejas por su carácter experiencial complementario y a las familias por su carácter educativo.²⁰

El nivel adquisitivo no es determinante en la visita por su carácter democrático y asequible, así como no es un límite el nivel educativo y cultural del visitante. El precio siempre es un valor determinante en la participación de una actividad, pero no lo considero exclusivamente discriminatorio, con una identidad artesana, local e independiente, las visitas se enfocan en la visibilidad y posicionamiento más que en una actividad lucrativa principal para la empresa. Así, podemos plantear estas visitas de manera autónoma o dentro de paquetes turísticos, algo que analizaremos brevemente más adelante.

²⁰ A pesar de ser una empresa de elaboración de un producto alcohólico, considero que la propuesta de visita ofrece suficientes componentes formativos como para englobarse dentro de una actividad educativa industrial para todos los públicos. Restringiendo ciertas actividades como las catas de cerveza para los mayores de 18 años.

Por último y más importante, la limitación de la estacionalidad en las visitas. Considerando que Segovia es una ciudad con un flujo principalmente situado en los fines de semana, fiestas nacionales y períodos vacacionales, las visitas deberán adaptarse como complemento turístico durante estos períodos. Esto supone un beneficio funcional para la empresa, pues semanalmente tiene labores de producción y embotellado que harían imposible las visitas, posibilitando este servicio turístico durante los descansos productivos en fin de semana.

3.1.3 Oferta

Segovia cuenta con una gran riqueza histórica, cultural y gastronómica que atrae miles de turistas anualmente, pero no se queda ahí, ya que la provincia cuenta con patrimonio industrial que conecta a través de rutas turísticas industriales.

Las rutas turísticas de patrimonio industrial más destacadas en la actualidad en Segovia suponen una dinamización turística más allá del casco histórico, conectando zonas de interés, monumentos y zonas rurales más alejadas. Entre las más destacadas están:

- Ingeniería y Paisaje: Una ruta que incluye la Real Casa de la Moneda y el Jardín del paisajista Leandro Silva.²¹
- Valle del Eresma: Una ruta que conecta zonas monumentales del casco histórico, patrimonio cercano como arquitectura religiosa y la exuberante naturaleza de la zona.²²
- Tecnología y Ciencia: Una ruta variable que conecta el rico patrimonio industrial histórico de la zona; La Casa de la Moneda, La Casa del Sello y La Casa de la Química situada junto el Alcázar.

²¹ Datos extraídos de <http://casamonedasegovia.es/events/ingenieria-y-paisaje-en-segovia/>

²² Datos extraídos de <http://www.turismodesegovia.com/que-hacer/itinerarios/el-valle-del-eresma-2/>

- La Senda de los Molinos: Una manera óptima de conocer la historia industrial de Segovia siguiendo sus ríos para encontrar los molinos, monasterios y caceras que se asientan a sus márgenes.²³

Estas rutas tienen una afluencia mínima respecto a la ruta turística principal de Patrimonio de la Humanidad ²⁴, lo que nos lleva a pensar que el turismo de patrimonio industrial en Segovia no está eficientemente implantado, comunicado y comercializado. A pesar de esto, contar con su existencia y legado histórico permite a la ciudad poder diversificar en cualquier momento sus flujos turísticos hacia esta oferta.

Cuando hablamos de *tecnoturismo* o Turismo industrial de empresas en activo en la provincia de Segovia, la situación es algo diferente, ya que nos encontramos un patrón de diferenciación muy claro:

- Empresas industriales con una tradición industrial que apenas ha cambiado y que mantienen como gran atractivo para sus visitas. En este apartado nos encontramos con:
 - La Real Fábrica de Cristales en la Granja de San Idelfonso, cuyos orígenes se remontan a 1728 en el momento en el que Ventura Sit montó en la localidad un horno para la fabricación de vidrios para ventanas y balcones. Acabo siendo remodelado en 1770 con el Rey Carlos III.²⁵
 - El Real Serrío Mecánico y máquina de vapor en Valsaín que data de 1611 y que se dedica al trabajo de la madera de alta calidad de la zona.

²³ Datos extraídos de <https://www.segoviaunbuenplan.com/segovia-capital/valle-eresma/sendade-los-molinos/>

²⁴ Datos extraídos del Boletín Observatorio Turístico de Segovia, 2018

²⁵ Extraído de <http://segoviaturismo.es/ven-a-segovia/turismo-industrial/patrimonio-industrial/2845-real-fabrica-de-vidrio-la-granja>

- Empresas con tradición industrial pero con un desarrollo basado en la modernización y comercialización de su producto:
 - Fábrica de Whisky DYC: Esta destilería fundada por Nicomedes García Gómez hace 60 años ofrece visitas guiadas desde hace unos años a sus instalaciones.

Con esta introducción a la oferta, nos podemos centrar más específicamente en el sector en el que se integra nuestra propuesta de visitas a la fábrica SanFrutos, el *tecnoturismo* basado en empresas en activo con tradición industrial, pero con un desarrollo basado en la modernización y comercialización del producto. Vemos así cómo en toda la provincia, sólo una fábrica cumple estas características²⁶, tomaremos la destilería de Whisky DYC como piedra angular para comenzar con el siguiente apartado, el análisis.

3.2. ANÁLISIS

Para comprender mejor los elementos clave que condicionan la viabilidad y potencial éxito de nuestra propuesta, vamos a utilizar tres análisis diferentes; Fuerzas competitivas de Porter para conocer la rivalidad y competencia del mercado, el análisis de recursos tangibles e intangibles de la empresa y el análisis DAFO para conseguir una vista general de la empresa artesana Cerveza SanFrutos.

3.2.1 Análisis de fuerzas competitivas básicas de Porter

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que analizaremos a continuación y que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún

²⁶ Oferta extraída de <https://www.infosegovia.com/servicios/visitas-guiadas.html>

segmento de este. El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas y así conseguir una mayor rentabilidad. Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. A través de estas fuerzas, se manejan los conceptos a través de ellos cuales se pueden maximizar los recursos, satisfacer a nuestros clientes y superar a la competencia.²⁷

Este análisis comienza desarrollando la visión de la empresa, para poder establecer a continuación la estrategia necesaria para llevarla a cabo. Así, incluimos los pilares de la empresa; la visión, misión y valores., con la intención de dirigir esfuerzos y marcar objetivos claros. Brevemente, los analizaremos a continuación en base a las entrevistas realizadas a los dueños de Cerveza SanFrutos, Adrián y Mateo:

1. Misión: Elaborar cerveza de alta calidad de manera artesana e independiente y enriqueciendo el tejido comercial local de una manera sostenible y honesta.
2. Visión: Ofrecer una alternativa de calidad a las cervezas industriales de grandes multinacionales como Mahou, Cruzcampo, Heineken, Estrella Damm y otras. Comenzando a nivel local, compitiendo a nivel nacional actualmente y con proyectos de exportación europea en un futuro.
3. Valores: Tangibles intrínsecos en el producto e intangibles comunicados con la actividad de la empresa: Natural, rural y local, sostenibilidad, artesanía, emprendimiento y juventud, curiosidad y espíritu crítico, calidad y equilibrio.

Una vez definidos estos conceptos, nos van a servir como cimientos para identificar las cinco fuerzas de Porter:

²⁷ Extraído de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

1. Rivalidad competitiva: La rivalidad define la rentabilidad que existe en un sector; cuanto menos competencia haya, más rentable será y viceversa.

Existen seis barreras de entrada que son claves a la hora de determinar el grado de rivalidad entre los competidores en el mismo sector.

Existencia del número de competidores: En 2020, España contaba con un total de 500-600 microcerveceras en 2020²⁸. Esta fácil entrada al sector ha generado una propia diferenciación dentro del tejido según el tamaño y la producción de la cervecera, generando una competencia heterogénea que está poniendo a prueba la resiliencia de cada una con la COVID-19.

Crecimiento del mercado: Desde el año 2000, la cerveza artesana ha crecido un 1600% en España, pero la realidad actual es completamente diferente. Con la crisis de la COVID-19, la Asociación Española de Cerveceros Artesanos Independientes (AECAI) ha previsto unas pérdidas del 48% en total, con una reducción de un 77% de la producción durante el confinamiento y con un 90% de cerveceras de cualquier tamaño seriamente afectadas por la situación actual. Con una seria crisis presente en el mundo entero, uno de los clavos a los que se agarra el sector es el crecimiento del 620% de la venta online de cerveza a través de las propias cerveceras o terceros, aunque esto sólo suponga un 2,8% del total de facturación normal de las cerveceras.²⁹

Diferenciación del producto: Las cerveceras están en un proceso constante de reinversión para diferenciarse de la competencia a través de lanzamientos innovadores, sorprendentes y limitados que tienen una rotación muy rápida. Cada cervecera recurre a una serie de valores que transmite con sus productos, comunicación y acciones para ampliar esta diferencia con otras marcas y así poder posicionarse mucho más en un mercado muy competitivo.

²⁸ Punto 2.2.1

²⁹ Datos obtenidos del informe de situación de las cerveceras artesanas AECAI

Adicionalmente, las cerveceras artesanas compiten en un ámbito más *mainstream* con las grandes cerveceras en términos como el precio, disponibilidad y servicio, lo que resulta en un sector menos atractivo por la amplísima competitividad.

Barreras de salida: Cerveza SanFrutos al ser una fábrica de cerveza e tamaño medio, soporta unos costes fijos bastante altos directamente relacionados con la producción de cerveza. Necesita de activos especializados, tecnología industrial, almacenaje, proveedores, etc. Que deben ir adaptándose constantemente a la situación. Por lo tanto, se podría decir que los costes de salida del mercado son altos.

2. Productos sustitutivos: Todo bien o servicio fuera del sector cervecero que potencialmente cumpla las mismas o similares funciones que el producto producido por las cerveceras es un gran peligro para el sector.

Entre otras características, las más destacables a valorar para reconocer si se trata de un producto sustitutivo es el precio atractivo, que el cliente considere satisfactoria su experiencia al sustituirlo por éste, su calidad, desempeño, facilidad de compra o preferencia.

En cuanto al producto en sí mismo podríamos incluir en este apartado toda bebida carbonatada con o sin alcohol que se encuentre disponible en los canales principales de venta y que por sus características, sean un producto cuyo consumo derive en una experiencia satisfactoria; Refrescos, agua con gas, té frío, etc. Más específicamente y tratándose de un sector artesano dentro de un sector cervecero general, los productos que suponen una mayor amenaza sustitutiva son indudablemente, las cervezas de las grandes cerveceras como Mahou, Cruzcampo, Estrella Damm o Estrella Galicia. Adicionalmente, podríamos incluir otras bebidas alcohólicas de poca graduación como el vino y espumosos, aunque su capacidad de amenaza es ligeramente menor por los atributos intrínsecos del producto, sus momentos de consumo o sus precios entre otros factores.

En cuanto a la propuesta de visitas a la fábrica de Cerveza SanFrutos, al tratarse de una actividad experiencial industrial englobada dentro del *tecnoturismo*, debemos de valorar como producto sustitutivo todo servicio experiencial que pueda ocupar el espacio al visitante, así como su gasto establecido. De esta manera incluimos las actividades relacionadas con el turismo industrial como las rutas industriales en Segovia identificadas anteriormente, así como el turismo histórico-gastronómico tradicional propio de la zona de Segovia. Adicionalmente, debemos incluir al competidor local más directo con una oferta ya estable y con la producción de otro producto alcohólico, la destilería de Whisky DYC.

En definitiva, cuando la amenaza de productos sustitutos es alta, la presión competitiva que existe en el sector es mucho mayor, reduciéndose la rentabilidad de comercialización de sus productos y servicios para todas las empresas.

3. Amenaza de entrada de nuevos competidores: La posibilidad y facilidad con la que nuevas empresa competidoras pueden entrar en el sector está determinado principalmente por las barreras de entrada que tienen que sortear para ingresar en el mercado. Se dividen en:
 - Inversión necesaria: En el sector de la cerveza, la inversión inicial en recursos financieros es elevada, esto unido a unos costes fijos elevados y a una necesidad de inversión en publicidad, genera una gran dificultad a nuevas empresas para entrar en el sector.
 - Economías de escala: Con unos costes fijos elevados y unos costes variables poco apreciables en función a la cantidad producida, la empresa que entre al sector cervecero tiene que decidir si producir a pequeña escala y absorber costes unitarios fijos muy altos pero mayor capacidad de adaptación a las tendencias o apostar por una producción a gran escala, absorbiendo equilibradamente los costes fijos pero con el riesgo de que su producción quede no comercializada. De esta

manera, la empresa enfrenta la decisión productiva como una gran y determinante barrera de entrada al sector.

- **Diferenciación del producto:** Una empresa que quiere entrar en el sector cervecero tiene que competir directamente con cerveceras que llevan años asentadas y posicionadas, con todo lo que esto supone; Producción estable, comerciales y distribuidores extensivos, catálogo/gama de productos fijos, comunidades fidelizadas, etc. De esta manera, las empresas entrantes tienen que plantear una estrategia publicitaria ambiciosa, competir con los precios establecidos de manera violenta o entrar en nichos de mercado donde las otras empresas todavía no están posicionadas.
 - **Acceso a canales de distribución:** Una de las barreras más condicionantes, ya que, si el consumidor final no tiene un fácil acceso al producto o servicio, no podrá consumirlo. En este caso, toda nueva empresa deberá hacer un sobreesfuerzo para estar presente en los canales de venta habituales. Cabe destacar que el panorama digital actual permite utilizar plataformas online de *e-commerce* que, unido a una buena estrategia de publicidad online, puede funcionar perfectamente como un canal de ventas principal sin intermediarios.
 - **Política de poderes públicos:** Todos los costes relacionados con el cumplimiento de las normativas vigentes de acceso al mercado también suponen una barrera de entrada más.
 - **Efecto aprendizaje y experiencia:** Toda ventaja competitiva relacionada con la localización, experiencia en el sector y tecnología que permita producir de manera más eficiente supone una barrera importante para todos los potenciales competidores que se propongan entrar en el sector.
4. **Poder de negociación de los proveedores:** La intensa concentración del sector cervecero hace que el poder de negociación de los proveedores sea mucho más débil que el que tienen los clientes finales.

Los proveedores manejan materias primas de fácil acceso como agua, maltas y levadura, siendo el lúpulo el producto más especial y cotizado de todo el proceso. Adicionalmente y para producciones puntuales, existen proveedores más específicos de ingredientes como frutas tropicales. Al tener un número limitado de cerveceras como clientes potenciales, su poder está más limitado.

Cerveza SanFrutos cuenta actualmente con proveedores locales, nacionales e internacionales para producir sus productos. Las cervezas tienen unos ingredientes sencillos y orgánicos; Agua (Segovia), Malta de Cebada (Castilla y León), Lúpulos (León, Alemania y Estados Unidos) y Levadura (Segovia). Adicionalmente, todos los productos comunicativos como etiquetados, botellas, cajas, etc. Son proporcionados por proveedores locales y nacionales, por lo que las relaciones se mantienen de manera estable y eficiente.

Teniendo en cuenta que la actividad de visitas a la fábrica que proponemos es un servicio adicional, estos no serían los proveedores de tal servicio, sino los propios maestros cerveceros y dueños de Cerveza SanFrutos. Así, podemos decir que la capacidad de negociación es máxima, ya que el servicio se alimenta de la disponibilidad y conocimientos de los propios trabajadores de la empresa teniendo por seguro el normal funcionamiento productivo de la fábrica.

5. Poder de negociación de los clientes: A través de las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, se determina la competitividad que existe entre las empresas del mismo sector, generando una competitividad más violenta o afectando al sector en general.

Los principales factores que determinan el mayor o menor poder de negociación los de clientes son el volumen de compra, los productos estandarizados, coste de cambio de vendedor... Siendo alto el poder de negociación del cliente dentro del sector cervecero por una serie de motivos principales:

- Los principales clientes de las cerveceras artesanas son la hostelería y comercio (tiendas especializadas, hipermercados, supermercados y otros) que realizan grandes pedidos. Estos grandes clientes influyen considerablemente en las decisiones de compra del consumidor final, actuando como intermediario y distribuidor, facilitando o complicando que la cerveza llegue a este consumidor final. Además, esta dependencia mayoritaria en estos clientes ha potenciado la catastrófica caída de la cerveza artesana por los cierres obligados durante la crisis de la COVID-19.
- Los productos que comercializa una cervecera artesana tienden a la diferenciación dentro del esquema generalista, pero sigue siendo un producto bastante estandarizado. Es decir, todas las cerveceras artesanas elaboran un producto similar que puede satisfacer las necesidades de un cliente final de la misma manera, sin una gran diferencia en el precio. Aquí es donde, a través de identidad, comunicación, valores... Se posiciona al cliente y su *engagement* con para la empresa.
- Las actividades englobadas en tecnoturismo dentro de la provincia de Segovia son limitadas y poco modernizadas con el contexto y los intereses de los clientes finales, por lo que las visitas a la fábrica suponen un servicio diferenciable y personalizado dentro de toda esta oferta.

Con la identificación de todas estas fuerzas, podemos llegar a una serie de conclusiones que nos sirven para conocer el mercado en el que el servicio sería comercializado.

- La competencia no se reduce al ámbito local ni en la tipología del producto. Empresas como *Cervezas La Virgen* en Madrid suponen una dura competencia ya establecida, así como destilerías de *Whisky DYC* ofrecen un servicio muy similar en la zona en la producción de otro producto alcohólico.
- El tamaño de la empresa y su flexibilidad permite la generación de un servicio que podría cumplir todas las expectativas en cuanto a

personalización y adaptación al cliente. Aportando un valor diferencial respecto a la competencia formada por empresas de mayor tamaño.

- Existe un nicho de mercado turístico industrial muy interesante que está apenas sin explotar en la zona. Si bien existe un esquema de rutas industriales, no existe actividad de *tecnoturismo* de empresas artesanas en activo en toda la provincia. Adicionalmente, contamos con un público objetivo muy definido, que nos permite personalizar aún más la propuesta, consiguiendo una actividad experiencial muy competitiva.

3.2.2 Análisis de recursos tangibles e intangibles

El análisis de recursos tangibles e intangibles ilustra las diferencias entre las organizaciones pertenecientes a mismo sector en un momento determinado, incluyendo los recursos y capacidades. Esto nos permite identificar los factores que actúan como ventajas competitivas de esta empresa en este sector, potenciándolos y cubriendo todas las debilidades que puedan suponer una desventaja competitiva.

Recursos tangibles: Recursos que se pueden tocar y valorar monetariamente, divididos en físicos y financieros.

- Físicos: La fábrica de *Cerveza SanFrutos* se compone de 2 naves de unas dimensiones aproximadas de 1.000m² en las que se desarrolla la actividad productiva de la cervecera artesana. La nave principal cuenta con un área industrial que alberga toda la maquinaria necesaria para el proceso de elaboración; selección de grano, molienda, cocción de altas temperaturas, mesa de análisis y control de calidad del producto, tanques refrigeradores, *whirpool* de filtrado y tanques de conservación. Continúa con todo un sistema automatizado de embotellado y etiquetado, terminando en un área de empaquetado semi-automatizado.

El espacio es diáfano y está dispuesto para la higienización industrial tras cada elaboración, por lo que se mantienen unos estándares de seguridad y sanitarios muy elevados. Únicamente se mantienen una zona refrigerada

controlada para conservar óptimamente los lúpulos y otros ingredientes perecederos como las levaduras.

Para ofrecer las catas en la fábrica, hay una zona inicial con 3 grifos de cerveza y una larga barra de madera que sirve como punto de degustación y descanso en las visitas. De esta manera, se puede ofrecer al visitante la cerveza más fresca posible mientras que se mantiene la zona de elaboración visible pero separada. Adicionalmente en la misma nave, existe una zona superior de oficinas dedicadas a las labores administrativas de la empresa y unos aseos espaciosos.

La segunda nave está dedicada exclusivamente a la conservación y refrigeración del producto, para mantener toda la frescura de la cerveza una vez elaborada. Este espacio cuenta con una zona de refrigeración controlada que oscila alrededor de los 10°C que asegura una conservación óptima del producto una vez elaborado. Esta zona es de restringido acceso.



Imagen 1. Vista aérea de la Nave 1 de la fábrica Cerveza SanFrutos, dedicada a la elaboración de cerveza.

Actualmente, la empresa cuenta con el alquiler de todas las naves que corresponden a su parcela industrial, por lo que no son ampliables en el futuro. Dentro de unos planes empresariales a medio plazo que tiene SanFrutos, entra el

proyecto de compra de otras instalaciones industriales en otra localización, con una mayor extensión y mayor diversificación de servicios. En este caso, este proyecto de ampliación no será analizado ni considerado por pertenecer a un proyecto empresarial en desarrollo, con perspectivas a medio plazo de las que todavía no existen datos oficiales públicos.

- Financieros: Estos datos son de uso y conocimiento estrictamente interno.

Recursos intangibles: Recursos que no son percibidos físicamente y son de difícil valoración financiera. Están divididos principalmente en tecnología, reputación y cultura.

- Tecnología: Todas las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento y práctica del conocimiento científico forman parte de la tecnología. Cerveza SanFrutos lleva apostando por la inversión tecnológica y en I+D desde sus comienzos, haciendo todo el proceso cada vez más eficiente y formando al equipo en estos avances para conseguir una excelencia elaboradora. La empresa ha desarrollado una web de *e-commerce* que funciona de canal de ventas sin intermediarios así como un sistema de reparto optimizado a nivel nacional y relaciones comerciales seleccionadas en cada comunidad autónoma.
- Reputación: El prestigio de Cerveza SanFrutos se forjó con premios y galardones que han premiado la calidad de sus cervezas como en festivales como el Barcelona Beer Challenge y otros premiando el ejemplo de empresarial de emprendeduría como la Federación Empresarial Española (FES). Adicionalmente, la reputación forjada en plataformas digitales como Facebook o Instagram supone una presencia constante y creciente en el sector cervecero, donde la interacción con el consumidor es directa e instantánea.
- Cultura: Todo lo que identifica a una empresa, sus valores y formas de actuación que transmiten a todo el equipo como una manera de vivir, pensar y actuar. En este caso, Cerveza SanFrutos tiene muy claro que “Somos una empresa familiar, independiente y artesana que contribuye al desarrollo local y sostenible a través de la elaboración de un producto en el que ponemos toda nuestra pasión y experiencia, cerveza de calidad” o como su claim dicta “Cerveza de Verdad”.

Recursos Humanos: Recursos relacionados con todo aquello que las personas aportan a la empresa al desempeñar su actividad laboral, un activo esencial para el funcionamiento de la empresa de manera individual como colectiva a través trabajo en equipo. Al ser un activo humano, no pueden incluirse ni en activos intangibles ni tangibles.

La empresa tiene una plantilla actual de 6 trabajadores, por lo que se identifica como microempresa local y artesana dentro del sector secundario, conformada legalmente como una Sociedad Limitada.³⁰ El equipo está compuesto por 6 trabajadores:

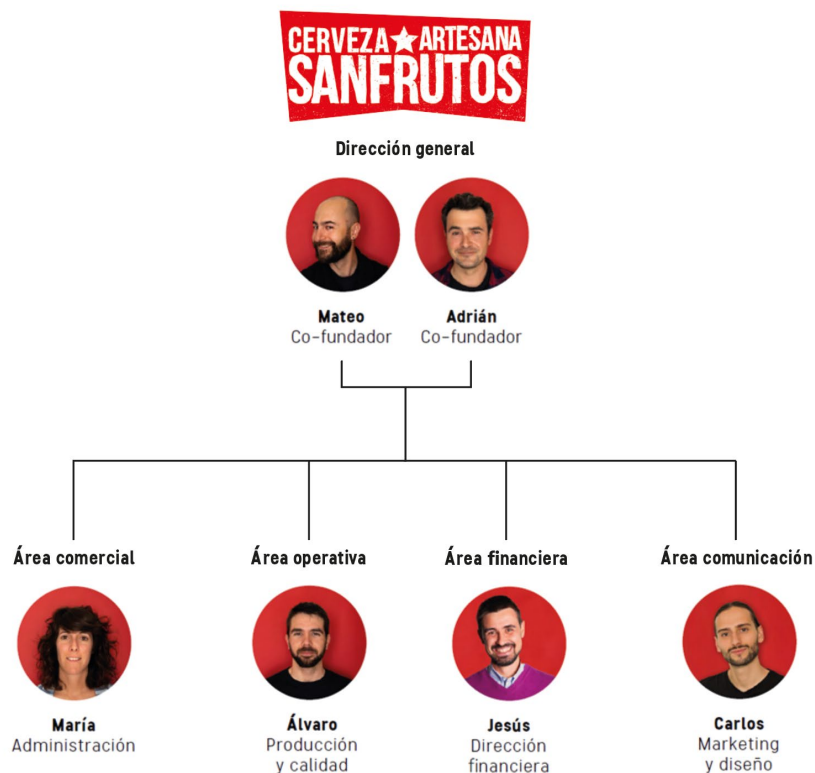


Imagen 2. Trabajadores actuales de Cerveza SanFrutos. Elaboración propia.

³⁰ Información extraída de <https://navarrofinanzas.com/tipos-de-empresas/>

3.2.3 Análisis DAFO

Para completar este esquema de análisis, llevaremos a cabo un análisis DAFO de Cerveza SanFrutos para poder conocer la realidad de esta empresa junto a la propuesta turística como servicio complementario a su actividad productiva habitual. Así, podremos sacar una serie de conclusiones con la intención de aplicarlas a mejorar la eficacia de la propuesta.

Análisis interno:

Fortalezas	Debilidades
Fábrica accesible y adaptable, con necesidad de inversión mínima.	Cumplimiento estricto de todas las medidas sanitarias relacionadas con las visitas que puedan necesitar de mayor inversión.
Los dueños son al mismo tiempo maestros cerveceros de la marca. Amplia experiencia, conocimientos y vocación para la enseñanza y comunicación.	Mayor carga de trabajo para los maestros cerveceros extendiendo sus responsabilidades laborales en su tiempo libre.
Marca con unas raíces muy conectadas con la ciudad y provincia de Segovia.	Público local muy limitado, necesidad de diversificar el visitante de otros orígenes.
Propuesta de <i>tecnoturismo</i> fácilmente adaptable a la actividad habitual principal, generando un valor añadido y mayor presencia.	Mayor carga laboral y organizativa para todo el equipo, lo cual puede desviar momentáneamente la atención en la actividad principal.
Fuerte resiliencia de la empresa en cuanto a autosuficiencia económica y no dependencia de terceros.	Actividad comercial dependiente de sectores afectados por la COVID-19.

Análisis externo:

Oportunidades	Amenazas
Existencia de plataformas de inversión y financiación colectiva o microinversión.	Cerveceras competidoras con una inversión externa ya aplicada y rentabilizada.
Sector publicitario y turístico con una gran cantidad de herramientas y posibilidades comunicativas.	Saturación de oferta turística y experiencial a través de diferentes medios online y offline. Dificultad para llamar la atención del potencial consumidor.
Un sector industrial que busca adoptar los valores que identifican lo artesano con calidad, con un tipo de consumidor en busca de este tipo de experiencias y consumo.	Grandes compañías apostando e invirtiendo en transmitir valores artesanos, sostenibles y responsables.
Un tejido de turismo industrial existente pero muy poco desarrollado en Segovia. Sin competencia directa artesana.	Dificultad de posicionamiento de la oferta turística industrial en un consumo turístico muy tradicional basado en lo histórico y gastronómico.
Nuevo contexto comercial post-Covid con amplias oportunidades a medio plazo	Fuerte caída del mercado y las ventas por la COVID-19

3.3. FÁBRICA DE CERVEZA ARTESANA SANFRUTOS

Las instalaciones industriales propias de *Cerveza SanFrutos* están situadas en el Polígono de Hontoria, 27, Segovia. Situadas a los pies de la Sierra de Guadarrama, la fábrica cuenta con dos grandes naves de 1.000 m² con una zona exterior de acceso y aparcamiento.

Esta fábrica fue adquirida en 2013 por los hermanos Sanz, siendo equipada en sus comienzos con la ayuda de Boris de Mesones, como vimos anteriormente. A lo largo de los años, han ido incorporando mejoras, nuevas soluciones industriales y han ampliado espacio industrial a través de la adquisición de las naves anexionadas.

3.3.1 Servicios

Desde 2013 hasta hoy, la empresa *Cerveza Artesana SanFrutos* ha mantenido la elaboración de cerveza artesana como actividad económica principal, eso no significa que se hayan adentrado en otro tipo de servicios y actividades económicas complementarias.

3.3.1.1 Elaboración de cerveza

Con una producción estable de 5.000 litros de cerveza semanal ³¹, la fábrica dedica la semana laboral de 5 días en actividades relacionadas con todo el proceso de elaboración de cerveza. Ordenados de manera temporal, las actividades serían las siguientes:

1. Selección de materias primas como maltas de cebada, lúpulos, levaduras e ingredientes específicos. Facilitados a través de proveedores nacionales e internacionales de manera estable al almacén de la fábrica, seleccionados posteriormente por los maestros cerveceros.
2. Proceso de elaboración de cerveza artesana, una actividad que incluye desde la molienda del grano de las maltas, la supervisión cuidadosa de la cocción a la refrigeración en tanques del mosto de cerveza.

³¹ Datos empresariales analizados al contexto previo al COVID-19, a través de entrevistas con dueños y trabajadores.

3. Envasado de la cerveza en *keykegs*³² y embotellado, con su posterior embalaje en cajas, así como su almacenamiento.

Esta elaboración de cerveza la realizan de manera independiente para su propia línea de productos, pero ofrecen adicionalmente este servicio para terceros. A través de una tarifa fija de elaboración con otra variable por ingredientes, *Cerveza Sanfrutos* elabora y embotella cerveza bajo encargo. Esta actividad está principalmente destinada a *homebrewers*³³, *nomad brewers*³⁴ y *brewers*³⁵ con una producción limitada en su propia fábrica. La empresa *Cerveza SanFrutos* ofrece elaboraciones a partir de 4.000 – 5.000 litros, con unas tarifas que no podemos conocer por motivos comerciales y de competencia, pero que suponen unos ingresos anuales muy importantes para la empresa.

Dentro de estas elaboraciones a terceros se incluyen servicios como asesoramiento y desarrollo de recetas personalizadas, consiguiendo un producto totalmente acorde a las necesidades e intereses del cliente.

³² Tipología de barriles de plástico que mantienen la cerveza totalmente aislada del oxígeno y cualquier otro agente externo. Muy utilizadas por su reducido peso y funcionalidad protectora en los últimos años.

³³ Cerveceros artesanos que elaboran en sus propios domicilios, como garajes o sótanos. Producción no profesional y limitada.

³⁴ Cerveceros nómadas sin residencia ni fábrica fija, que se dedican a elaborar diferentes estilos de cerveza por el mundo, utilizando las fábricas existentes en esos países. Son elaboraciones limitadas y estacionales. Esta corriente ha crecido mucho en los últimos años por sus reducidos costes fijos y flexibilidad productiva, así como el atractivo de realizar una actividad nómada.

³⁵ Término inglés con mucha presencia en el sector *craft* que designa a los cerveceros artesanos con elaboraciones estables en su propia fábrica.



Imagen 3. Proceso de molienda durante la elaboración el maestro cervecero Mateo Sanz. Recurso propio.

3.3.1.2 Hostelería

Inicialmente, como hemos visto en el apartado 2.2.2, *Cerveza SanFrutos* tenía entre sus planes el proyecto de un *taproom*, un espacio que sirviera como fábrica de elaboración y como cervecería donde servir el producto lo más fresco posible. Por restricciones locales, el proyecto no pudo seguir adelante, por lo que se centraron en la creación de una fábrica de mayores dimensiones.

Unos años más tarde, Adrián y Mateo cumplían parte del proyecto al inaugurar la cervecería artesana *El Saxo*, un lugar que pretendía reunir a una comunidad existente en la ciudad, pero sin un espacio en el que reunirse. Tras un tiempo de éxito, los hermanos llegaron a la conclusión que era inviable continuar con ambos proyectos por falta de tiempo y de personal, por lo que decidieron traspasar *El Saxo* a unos amantes de la cerveza artesana con experiencia en la hostelería. El Saxo funcionó con éxito, atrayendo a un público *craft* y a una comunidad académica internacional proveniente de las dos universidades presentes en la ciudad.³⁶ Desafortunadamente, tras la crisis producida por el COVID-19 se han visto obligados a cerrar sus puertas por motivos económicos, dejando un espacio y un legado que esperamos, se pueda retomar en un futuro.

³⁶ Universidad de Valladolid – Campus María Zambrano junto a IE University – Segovia Campus

Adicionalmente, la empresa *Cerveza SanFrutos* ha tenido en la mesa varios proyectos relacionados con la hostelería y restauración, de los cuales no nos pueden desvelar muchos detalles por motivos competitivos.

3.3.1.3 Eventos y festivales

El sector de cerveza artesana o *craft* no ha parado de crecer en España a través de un empuje comunitario internacional, generando un crecimiento de fábricas y de seguidores de la cerveza artesana. Alrededor de este producto, se celebran anualmente festivales y concentraciones que tienen lugar fuera y dentro de España.

A nivel internacional, Adrián y Mateo asisten de manera regular a festivales en categoría de maestros cerveceros para formar parte del jurado. En los últimos meses, se les ha concedido el honor y responsabilidad de formar parte de selectos jurados como *La Copa Cerveza MX 2019-20*.

A nivel nacional, se celebran anualmente multitud de festivales de cerveza artesana; *Barcelona Beer Festival*, *Beer Mad en Madrid*, *Granada Beer Festival* o el longevo festival de Mediona³⁷. En todos ellos, Cerveza Artesana SanFrutos ha asistido de manera regular como participante con diferentes cervezas en diferentes categorías, así como la participación con stand propio de venta. Adicionalmente, y a título personal, los maestros cerveceros han tenido la posibilidad de participar como jueces en las categorías donde no competía la propia marca.

De esta manera, vemos cómo la participación en estos festivales es una actividad adicional a la propia producción de cerveza, generando una serie de factores tan importantes como presencia, visibilidad y reconocimiento, dotando de un valor adicional a la propia marca.

³⁷ El festival *Mostra de Cervesa Artesana de Mediona* es el festival nacional de cerveza artesana más longevo, celebrando su XV edición este 2020.

3.3.1.5 Catas y visitas a la fábrica

Desde sus comienzos, la marca se ha tenido que enfrentar a una desafiante realidad, la de hacer llegar un producto artesano de calidad a un consumidor acostumbrado a un producto industrial de menor calidad. Sólo el simple hecho de tener que competir con grandes multinacionales como Mahou San Miguel o Heineken supone un reto en el que hay que confiar plenamente en el producto, utilizando todas las herramientas comerciales para poder hacerse un hueco en el mercado.

Entre estas herramientas, los hermanos Sanz consideraron que la mejor manera de llegar al consumidor final era la de establecer un contacto real a través de lo que llamaron “evangelización” artesana. Visitas a restaurantes, reuniones con comerciales, muestras en cervecerías, puestos en mercados y ferias artesanas... Tuvieron unos años intensos de dedicación y movimiento, donde la máxima era la de transmitir los valores de un producto artesano, ligándolo a un sector más innovador y vanguardista. No fue tarea fácil y a día de hoy sigue suponiendo un reto, a pesar de que el consumo de cerveza artesana en España ha crecido un 29% de 2018 a 2017, y que preveía crecer anualmente a un 20% para 2019.³⁸

Esta situación ha cambiado radicalmente tras la crisis COVID-19, pues según el último informe de AECAI, el sector de la cerveza artesana prevé una caída del 48%, con un crecimiento negativo del -29,7%, echando por tierra las previsiones de crecimiento del 35,4%.³⁹ Estos datos son económicamente desastrosos para el sector, pero pueden suponer una nueva oportunidad para muchas fábricas y cerveceros que se rearmen y adapten a un nuevo contexto.

Centrándonos en estos servicios adicionales que la empresa prestaba, las catas de cerveza eran uno de los servicios más solicitados, y se desarrollaban en multitud de espacios; bodas, reuniones de amigos, eventos corporativos o en la misma fábrica de

³⁸ Información obtenida del Observatorio Nacional DBK 2018

³⁹ Datos obtenidos de ‘Informe de situación de las Cerveceras Artesanas ante el COVID-19’ elaborado por La Asociación Española de Cerveceros Artesanos independientes (AECAI)

Cerveza SanFrutos. Como condiciones, la empresa limitaba el aforo de la fábrica a unas 20 personas y eventos externos a unas 50 personas, para mantener una actividad experiencial muy personalizada y cercana. De esta manera, los dos maestros cerveceros Sanz, conectaban con su potencial consumidor de una manera informal y cercana, poniendo su propio producto en el centro del discurso y asegurándose de que, este consumidor no sólo conocería el mensaje, sino que lo degustaría. Una experiencia muy completa donde todos los sentidos intervienen, generando una especie de marketing sensorial clave en la percepción del producto y de la marca, dirigiéndose directamente a las emociones del consumidor y generando una conexión instantánea y perdurable.

CAPÍTULO 4:
PROPUESTA DE ACTIVIDAD

4.1. VISITAS A LA FÁBRICA

Ya conocemos la importancia del sector turístico a nivel global, con unas expectativas de crecimiento que pretenden cumplirse adoptando una serie de medidas relacionadas con la oferta turística sostenible, experiencial y digitalizada. Entre este programa de medidas promovidas por organizaciones internacionales como la UNWTO⁴⁰, la propuesta y activación de tipologías turísticas complementarias a las tradicionales está irrumpiendo con fuerza, y es aquí donde nuestra propuesta de turismo industrial o *tecnoturismo* tiene sentido.

Con esta necesidad sobre la mesa, contamos con una empresa independiente y familiar que forma parte de un sector industrial en auge en España, la cerveza artesana. La cual, lleva años elaborando un producto sostenible, local y artesano que pretendemos comercializar como producto turístico alternativamente a su comercialización habitual.

4.1.1 Ejemplos de visitas a fábricas de cerveza

La propuesta turística de visitas a las fábricas en activo tiene una categorización relativamente reciente, pero su existencia tiene amplias referencias nacionales tanto fuera como dentro del sector cervecero. Acotando dentro del sector en el que se implementa nuestra propuesta, es interesante conocer qué marcas llevan ofreciendo este servicio complementario por varios motivos; conocer sus propuestas, su oferta de actividades y su precio con la intención de adaptarlos a nuestra propia propuesta.

Dentro de las cerveceras industriales nos encontramos con:

- *Mahou*: Pionera en la apertura de sus cinco centros de producción (Alovera, Burgos, Lleida, Málaga y Candelaria) para dar a conocer sus productos, su elaboración, historia y compromisos sociales y medioambientales.⁴¹

⁴⁰ Objetivos de Desarrollo Sostenible promovido por el Organismo de las Naciones Unidas especializado en Turismo, la Organización Mundial del Turismo (OMT)

⁴¹ Información obtenida de Mahou-San Miguel – Centros de Producción

- *Estrella Galicia* abrió un espacio de 2500 m2 dentro de su única fábrica junto a un museo, a lo que han denominado “MEGA” como Mundo Estrella Galicia. Sus visitas se dividen entre guiadas y libres, en las que destaca una zona de Degustación en la que se organizan concursos de tirar cerveza, premiando habilidad y aconsejando mientras prueban diferentes estilos.⁴²
- *Amstel*: De origen holandés, esta marca tiene en España cuatro fábricas (Valencia, Jaén, Madrid y Sevilla) que están abiertas a ser visitadas de manera gratuita con cita previa. Sus visitas turísticas industriales se complementan con la degustación de sus estilos de cerveza unido a aperitivos típicos de cada zona.⁴³

Dentro de las cerveceras artesanas podemos seleccionar:

- *La Sagra*: Con oferta de visitas es bastante extensa en la que se “paquetizan” los servicios añadiendo extras. Podemos encontrar visita con cata normal, con cata premium, sin cata, con jornadas de tapa e incluso con visitas al Museo del Greco de la zona. Entre sus precios de referencia, seleccionamos el de 6€ que incluye la visita + cata de 3 cervezas y regalo de un vaso de cerveza *La Sagra*.⁴⁴ *La Sagra* consigue dividir servicios según los intereses del cliente, enfocándolo a un público más profano y local con sus visitas con cata o a un público más turístico y visitante con sus catas premium con visitas al Museo del Greco.
- *La Pirata*: La empresa catalana ofrece unas visitas a su fábrica que incluyen una visita guiada por la fábrica e historia de la cervecera artesana, con una explicación del proceso de elaboración de sus cervezas, para continuar con una cata con 4 referencias y finalizar en el *tap room la Pirata* en el que el

⁴² Información obtenida desde <https://mundoestrellagalicia.es/>

⁴³ Información obtenida desde la web oficial de Amstel/Heinken

⁴⁴ Información obtenida desde <https://www.cervezalasagra.es/visitas-y-catas-fabrica/#1535969691307-bf462ee5-29d4>

visitante puede disfrutar de más estilos de cervezas dentro de su catálogo. Estas visitas tienen un coste de 14€ (Sin incluir las cervezas del *tap room*.)⁴⁵ De esta manera, podemos ver cómo una actividad complementaria turística industrial puede generar un valor adicional a la marca, redirigiendo al consumidor al final de la visita hacia los productos de la marca una vez han absorbido toda su historia y métodos de elaboración.

- *La Virgen*: Su *Tour y Cata Cerveza Pura* es muy conocido en Madrid y alrededores de su fábrica en las Rozas por su amplia selección de servicios que incluyen la propia visita guiada, cata de cervezas *La Virgen* con aperitivos para concluir la visita en su *tap room* en el que puedes disfrutar de más variedades de cervezas junto a una selección de platos creados para maridar con diferentes referencias. Además, cuentan con una tienda en la que venden cerveza, vasos y *merchandising* variado⁴⁶.



Imagen 4. Tap Room de Cervezas la Virgen. Obtenida desde TripAdvisor.

⁴⁵ Información obtenida desde <http://cervesalapirata.com/producto/visita-la-pirata-18-11-2017/?age-verified=65665697f4>

⁴⁶ Información obtenida desde <https://www.cervezaslavirgen.com/taproom-las-rozas/tour-la-fabrica-virgen-cerveza> y TripAdvisor.com

El breve análisis de las visitas a la fábrica propuestas por estas marcas de cerveza industrial y artesana nos servirá para estructurar nuestra propuesta a continuación.

4.1.2. Propuesta visitas a la Fábrica de Cerveza Artesana SanFrutos

Para desarrollar una propuesta funcional y potencialmente exitosa, me he servido de entrevistas y conversaciones con los maestros cerveceros SanFrutos a partir del análisis de las diferentes propuestas de la competencia. Al contar con su opinión profesional, hemos conseguido descartar elementos innecesarios y adaptarnos a estrategias exitosas con la intención de presentar una propuesta que fuera perfectamente aplicable y complementaria a su actividad productiva principal.

4.1.2.1. Desarrollo actividades:

Las actividades ofertadas en la propuesta de visitas a la fábrica son las siguientes:

- a) **Visita Guiada:** La visita guiada supone la actividad base alrededor de la cual se estructuran el resto de actividades complementarias ofertadas en diferentes paquetes como podremos ver a continuación. Esta visita está formada por un itinerario que continúa un orden coherente de explicación y desarrollo:
 1. **Presentación:** Al entrar en la fábrica, permaneceremos en la parte exterior para poder situarnos geográficamente en el mapa. La fábrica se encuentra a los pies de la Sierra de Guadarrama, en Hontoria. Desde nuestra posición podemos observar la famosa Mujer Muerta y el resto de la sierra. Este es un momento sensorial óptimo para introducir al visitante en la historia de *Cerveza Artesana SanFrutos*, una cervecera que lleva en activo desde 2013, pero con mucha historia por delante y con muchas anécdotas por detrás.⁴⁷ De la misma manera, se introducirá brevemente al entorno segoviano, su tradición industrial con otras manufacturas relevantes y con datos históricos y culturales que forman parte del día a día de esta empresa con raíces tan fuertes en la zona.

⁴⁷ La empresa Cerveza SanFrutos tiene una historia muy interesante que, como he podido comprobar de primera mano, es presentada por Mateo y Adrián con mucho dinamismo y humor.

2. Proceso de elaboración: Este apartado hace directa referencia al motivo principal de la visita, el interés turístico industrial en una empresa en activo. A través de una explicación dinámica y experimental, podremos descubrir todo el proceso de elaboración de una cervecera artesana. Los maestros cerveceros se encargarán de comenzar con la explicación de la selección del grano según el estilo de cerveza que se vaya elaborar, continuarán con el malteado, la molienda y la maceración del mosto cervecero a través de diferentes temperaturas. El proceso continúa con la filtración del mosto con la eliminación del bagazo o restos sólidos para continuar con la cocción que consigue que la cerveza genere todo el aroma y amargor a través del lúpulo. La explicación continuará con la fermentación de la cerveza en los tanques de enfriamiento y el uso de levaduras para su posterior maduración. Con una cerveza aromática, sabrosa, equilibrada y de gran calidad, los maestros cerveceros pasarán a la siguiente fase.⁴⁸
3. Proceso de embotellado y distribución: En este momento, los maestros cerveceros pasarán a explicar el proceso post-elaboración, en el que la cerveza completamente madurada y lista para su consumo es bombeada hacia la embotelladora. A través de una maquinaria visible, explicarán el proceso de embotellado y etiquetado de las cervezas, incluyendo novedades en el proceso, funcionamiento óptimo, diseños de etiquetajes y otras curiosidades. Estas cervezas ya embotelladas, serán trasladadas a cajas de 48 unidades que se guardarán en un almacén específico en la fábrica. Se explicará el proceso de guarda en barriles de cerveza y se introducirá brevemente al desarrollo logístico de envíos y distribuciones a hostelería y restauración.

⁴⁸ El proceso de elaboración ha sido explicado de manera breve y esquemática con intención de hacer una presentación más dinámica. Si por motivos de extensión se necesita más información de cada proceso, se puede acceder a través de: <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>



Imagen 5. Interior de la fábrica SanFrutos. Área de embotellado.

Recurso propio.

4. Preguntas: La visita está orientada a ser muy dinámica, contando con la participación e interacción del público en cualquier fase de la explicación. Adicionalmente, es conveniente añadir una ronda final de preguntas especialmente útil para profesionales y curiosos con preguntas más específicas.
5. Cata con aperitivo: Tras el recorrido por la fábrica, la visita se dirigirá a una barra central de madera que servirá de espacio para llevar a cabo la cata de 4 referencias Cerveza SanFrutos. Los maestros cerveceros presentarán las 4 cervezas seleccionadas que variarán según novedades, elaboraciones frescas u otros motivos. La selección óptima constaría de 3 referencias de la colección permanente que se elabora constantemente y 1 referencia de la colección temporal que se elabora de manera estacional y colaborativa en algunos casos.

De esta manera, se da a conocer el producto permanente en el catálogo SanFrutos y se introduce una cerveza más experimental que resume muy bien la identidad de la empresa, uniendo tradición con innovación. La cata consiste en un desarrollo sensorial que comienza con la vista para analizar su aspecto, pasa por el olfato para disfrutar sus aromas y concluye con el gusto para paladear todo el sabor de la cerveza artesana. De esta manera, el visitante podrá comprobar de

manera experiencial las diferencias entre estilos y apreciará todas sus características de una forma guiada pero orientada al disfrute y análisis personal.

Para completar y potenciar la degustación de las cervezas, se ofrecerá un aperitivo específico para cada cerveza de origen local y artesano. Por ejemplo, para degustar la cerveza Especial del estilo Amber Ale, parte de la colección permanente, se acompañará con un queso añejo de oveja *El Molinero*, una quesería artesana segoviana con más de 30 años de historia.

b) Comida o cena en el restaurante José María:

Uno de los principales alicientes o actividades en las visitas turísticas en Segovia es degustar su gastronomía tradicional basada en los asados de cochinillo, platos de cuchara como los judiones o postres típicos. Entre los restaurantes más famosos segovianos, nos encontramos con *Mesón el Cándido*, *restaurante El Sitio* o *restaurante José María*.



Imagen 6. Fotografía del 6º Aniversario SanFrutos durante la degustación de quesos El Molinero. Recurso propio.

Todos ellos reciben cientos de turistas nacionales e internacionales todas las semanas, y entran con frecuencia en los itinerarios y tours turísticos de la

ciudad.⁴⁹ En nuestro caso, esta demanda gastronómica resulta muy interesante para ser incluida como experiencia complementaria a nuestra propuesta turística industrial por diferentes motivos:

- Ofrecer un paquete más completo y *premium* que incluya la visita recurrente de estos restaurantes con gastronomía local.
- Unir la oferta de productos locales segovianos dentro de una experiencia turística complementaria.
- Participar activamente en la oferta turística de Segovia como un itinerario experiencial promocionado en las propias oficinas de Turismo.
- La buena relación profesional entre comercios locales como *restaurante José María y Cerveza Artesana SanFrutos*, lo que facilitaría el desarrollo de una propuesta igualmente beneficiosa para ambos.

De esta manera, dentro del paquete completo que aparece a continuación, vendría incluida la visita gastronómica al *restaurante José María*. Para dotar de mayor homogeneización y sentido en la propia experiencia completa, la propuesta plantea la posibilidad de maridar el tradicional menú segoviano con cervezas artesanas de *SanFrutos*.

Dentro del menú “La cocina de José María”, el propio restaurante lo define como “La fascinación por el producto de nuestra tierra.”⁵⁰ Una definición que pone en valor todo producto local de calidad, encuadrando perfectamente con la elaboración de cervezas artesanas locales para maridar con productos de la misma naturaleza. Para desarrollar este menú, contaríamos con los maestros cerveceros Mateo y Adrián, habituales clientes y compañeros de los hosteleros José María y Rocío Ruiz, dueños del restaurante José María.

⁴⁹ Las visitas al Mesón El Cándido se encuentran ofertadas en paquetes turísticos como Vive Segovia Tour, promovido por *Turismo de Segovia, La Sepulvedana y el propio Mesón El Cándido*. Información obtenida de <http://www.mesondecandido.es/blog/todo-segovia-desde-madrid-y-en-un-solo-dia/>

⁵⁰ Información obtenida de <https://www.restaurantejosemaria.com/platos-carta-menu-degustacion/>

Cerveza SanFrutos ha llevado a cabo propuestas de maridaje con sus cervezas artesanas con anterioridad, colaborando con restaurantes como *La Nobia Lavapies* o *La Buganvilla Cocina Mediterránea* en menús y eventos especiales. Además, Adrián Sanz (Maestro cervecero *SanFrutos*) cuenta con experiencia como Asesor gastronómico para el *Mesón de Cándido*, facilitando el poder desarrollar de un menú local, personalizado y atractivo para nuestro *target*.

4.1.2.2. Paquetes actividades

Centrándonos en el público potencial analizado anteriormente, podemos presentar 3 tipos de visitas a la fábrica adaptados a los intereses y necesidades del visitante:

- a) **Visita guiada:** La actividad base que incluye la visita a las instalaciones, conocer la historia de la marca, el proceso de elaboración y los estilos de cerveza. Este paquete está orientado a los menores (estudiantes, mejores acompañados de padres o adultos, etc.) que no pueden participar en la experiencia completa por el consumo de alcohol restringido que supone.
- b) **Visita guiada con cata:** La actividad base para los visitantes mayores de edad que pueden participar en la experiencia completa. Incluye la visita guiada con una cata de 4 cervezas *SanFrutos* acompañadas de un aperitivo de productos locales. Esta actividad estaría orientada a un público general que naturalmente se pudiera segmentar en local y nacional.
- c) **Visita completa:** La actividad más completa incluye la visita guiada con la cata de 4 cervezas en la fábrica, un pack de cervezas para llevar y con una comida o cena en el *restaurante José María*. Esta propuesta está orientada a un público interesado en una experiencia más completa y sensorial que incluye una degustación gastronómica en un restaurante tradicional de Segovia. De esta manera, pretendemos orientarlo a un público con un perfil más orientado al turismo en la ciudad, en la cultura y la gastronomía de la zona. De esta manera, ofrecer un paquete turístico de estas características significa una selección experiencial local, uniendo el turismo industrial con el gastronómico y cultural. Junto a la propuesta de *restaurante José María* podemos valorar la colaboración con otros restaurantes locales con un perfil más moderno, como *Pasapán* o *Coma*

Restobar, ofreciendo una propuesta más atractiva y ligera para la oferta de visita completa con cena.

4.1.2.3. Calendario y horarios

Volviendo a unos datos citados anteriormente, cabe destacar que la propuesta de turismo industrial pretende ser complementaria a la actividad principal productiva, así como adaptarse a los flujos turísticos de visitantes en la zona.

Las visitas a la fábrica con cata incluida tiene una duración aproximada de 1 hora y 30 minutos, una duración heredada de visitas y catas llevadas a cabo por *Cerveza SanFrutos* con anterioridad. Así, la actividad quedaría incluida dentro de un calendario muy específico que cumpla estas condiciones y permita si es el paquete lo incluye, las comidas y cenas posteriores en el restaurante José María.

Las visitas a la fábrica de *Cerveza Artesana SanFrutos* están planteadas para llevarse a cabo durante los fines de semana, con unos horarios divididos en mediodía (12:00 a 13:30) y de tarde (19:00 a 20:30). De esta manera, se intenta personalizar las visitas a dos franjas horarias que cuadran con diferentes tipologías de visitantes; turistas diurnos sin pernoctación y turistas con pernoctación.

Adicionalmente, se plantea la posibilidad de realizar visitas a la fábrica durante la semana laborable de manera muy puntual, principalmente orientadas a visitas académicas e institucionales con reserva previa. Para más información sobre la organización laboral y su organigrama, ver Anexo 5.

4.1.2.4. Reservas y precios

Todas las visitas a la fábrica requerirán de reservas anticipadas, con la intención de asegurarse un cupo mínimo de 7 personas y máximo de 15 en la fábrica.

Las plataformas que se consideran para ofertar esta propuesta turística industrial serían dos canales principales:

- Web oficial *Cerveza Artesana SanFrutos*: A través de la web de la empresa se vende el producto de manera online, se facilita la historia y el contacto de la cervecera. Adicionalmente, tiene una sección dedicada a las visitas a

las catas de cerveza que redirige directamente al contacto con los responsables.

Para facilitar las reservas, se rediseñaría este apartado para ofrecer un sistema óptimo, en el que el consumidor pueda reservar de manera sencilla y rápida, a la vez que dispone de toda la información relacionada con las visitas. Ver Anexo 4.

- Oficina de Turismo: Para asegurarnos una presencia comercial en la oferta turística de la zona, es imprescindible la colaboración con los departamentos turísticos segovianos, siendo la *Oficina de Turismo* el espacio en el que estar. A través de contenido realizado por la propia empresa *Cerveza SanFrutos*, se proveería a la *Oficina de Turismo*, de información sobre las visitas a la fábrica, las catas y los maridajes en el restaurante local José María. De esta manera, la propuesta se englobaría dentro del tejido turístico tradicional segoviano, pero introduciendo una innovadora faceta basada en el turismo industrial de empresas locales en activo.

Los precios han sido establecidos tras el análisis de ofertas de otras fábricas de cerveza, así como con la propia experiencia profesional de Adrián y Mateo.

Precios:

- Visita guiada: 5€
- Visita guiada + cata 4 cervezas: 12€
- Visita completa: 60€ (Incluye visita + cata + pack 6 cervezas + comida/cena restaurante José María.

4.2. OBJETIVOS

Cuando hablamos de objetivos, nos referimos a lo que queremos conseguir con todo esto. La finalidad que hemos visionado antes de seleccionar una estrategia y a la que nos dirigimos cuando estructuramos una serie de tácticas.

Estos objetivos vienen determinados por una posición origen empresarial y una posición futura deseada en el mercado, por lo que se podría decir que el objetivo general es el de alcanzar una posición más ventajosa para la empresa, que a su vez está formada por finalidades de diferente naturaleza como si de una cadena se tratase.

De esta manera, a través de un análisis comercial junto al equipo de Cerveza SanFrutos y aplicando conocimientos de marketing, desarrollamos una serie de objetivos previos a la selección de la estrategia, para poder asegurar una hoja de ruta que orientase todas las acciones.

1. Ventas: Las ventas de la empresa suponen su principal fuente de ingresos⁵¹, por lo que toda acción comercial tiene que estar enfocada directa o indirectamente al aumento de las ventas de un producto o servicio, como es el caso.

Las visitas a la fábrica no sólo suponen un beneficio a través de la venta de entradas, sino un beneficio en cada venta de productos sin intermediarios, así como la generación de valor y reconocimiento de marca entre otras cosas.

Adicionalmente, cabe mencionar la importancia de facilitar las ventas en el entorno digital. A través de una página de *e-commerce* fiable y amistosa, se pueden generar ventas de una manera más directa, eliminando fases de decisión del comprador⁵² y asegurando un flujo comercial adicional al tradicional.

⁵¹ Como hemos visto anteriormente, Cerveza SanFrutos obtiene beneficios a través de otras actividades como elaboraciones a terceros, suponiendo un 30% de su facturación anual.

⁵² Existen fases o etapas que pueden variar, en la decisión de compra de un consumidor, así como la evaluación final de la experiencia. Extraído de <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/las-5-etapas-del-proceso-de-decision-del-comprador>

En términos estadísticos, se presupone un aumento del 100% en ventas de servicios experienciales en fábrica, ya que hasta ahora no era un servicio plenamente considerado como comercial para la empresa. Las ventas de producto se presuponen en un aumento del 13% inicial en la facturación mensual de la empresa en *e-commerce*, a través de su tienda online. Con objetivos revisables a medio y largo plazo.

2. Conversión de *target* a clientes orgánicos: Si los visitantes conocen la fábrica, la marca, su calidad, características del producto... Hay muchas posibilidades de que puedan reconocer la marca en diferentes condiciones, sin tener que reflexionar más o procesar mayor información a la hora de tomar una decisión de consumo en torno al producto. Esto los convierte en clientes orgánicos no sólo a través de las visitas y compras in situ, sino a través de una estrategia comunicativa atractiva, coherente y efectiva a través de medios digitales.

Se espera un aumento del 20% de clientes registrados en la plataforma de *e-commerce* de la empresa, con la intención de fidelizarlos a medio plazo.

3. Generación de comunidad fidelizada: La empresa cuenta con un público nacional muy leal, consumidores recurrentes de cerveza SanFrutos que sirven de base para la comunidad fidelizada que se espera seguir construyendo. La fidelización del cliente es un factor fundamental, ya que ofrece una serie de ventajas muy beneficiosas para la empresa; la empresa se asegura unos clientes fijos que no acude con la misma frecuencia a la competencia, proporcionan información de muy alto valor basado en su experiencia y pueden convertirse en “evangelistas” de la propia marca, continuando la labor de generación de comunidad por la propia empresa.

Esta comunidad esencial para la empresa, por lo que hay que cuidarla al máximo, para ello, se fijan unos objetivos mensuales de crecimiento comunitario en diferentes plataformas sociales, en las que se interactúa directamente con ella. Un crecimiento del 5% mensual es el objetivo conservador que se tiene para la generación de una comunidad fidelizada, medible a través de estadísticas proporcionadas por Facebook Business Manager ente otras herramientas.

4. Crecimiento del valor de la marca: El valor de marca es un efecto diferenciador intangible pero perceptible que asegura una ventaja competitiva respecto a la competencia. Existen varios aspectos con los que se puede medir el valor de la marca actual; la actitud de la marca del cliente, reconocimiento de atributos, extensión de la marca, su poder de cambio, etc.⁵³ En este caso, nos queremos enfocar en la diferenciación y reconocimiento de la marca SanFrutos a través de la estrategia digital, comunicando una serie de valores intangibles que tienen como finalidad estos dos objetivos.

La comercialización de un nuevo servicio es un crecimiento de la propia marca de por sí, pero es la comunicación y promoción de esta actividad lo que realmente generará un crecimiento de valor de la propia marca, utilizando un ecosistema digital controlable, medible e interactivo para conseguir este objetivo que repercutirá en beneficios tangibles e intangibles para la propia empresa.

4.3. PROMOCIÓN DIGITAL DE LA ACTIVIDAD

Las visitas a la fábrica es una propuesta experiencial que implica la visita física a las instalaciones así como el disfrute sensorial de las catas de cerveza. Para llegar a un público y motivar el consumo de una experiencia física, utilizaremos principalmente una serie de estrategias, tácticas y herramientas digitales para conseguir unos objetivos empresariales definidos respecto a esta actividad.

Cerveza SanFrutos es una empresa que lleva desarrollando su presencia digital a la par que su actividad empresarial, comenzando con redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram en 2013. Más adelante, apostarían por el comercio digital con su página web en 2013. Principalmente enfocada a ser un catálogo de venta informativo, pero con capacidad de venta directa con un sistema sencillo de Wordpress.

Actualmente, la empresa tiene las siguientes cifras en el mundo digital:

⁵³ Valor de marca, extraído de <https://rockcontent.com/es/blog/valor-de-marca/>

- Facebook: 6.383 seguidores. Una plataforma óptima para interactuar con el potencial cliente, utilizando las optimizadas herramientas de Facebook Business para promociones en redes sociales.
- Instagram: 5.530 seguidores. Una plataforma enfocada al consumo visual y dinámico, incluida dentro del plan promocional de Facebook Business.
- Twitter: 2.325 seguidores. Una plataforma destinada a las actualizaciones en tiempo real, compartir opiniones y *feedback* con el cliente.
- LinkedIn: 211 contactos profesionales. Una plataforma totalmente orientada al ámbito profesional, muy útil para generar un *networking* único y personalizado
- Tienda online – Web: Basada en Shopify e-commerce. Una plataforma de venta online optimizada para llegar más y mejor al consumidor en el mundo digital a través de herramientas de seguimiento, *newsletter* y otras.

Con estas plataformas brevemente introducidas, pasaremos a desarrollar una serie de estrategias destinadas a obtener una respuesta en el público y utilizaremos unas tácticas para conseguirlo.

4.3.1. Estrategias

La idea principal en la que se basa la propuesta de promoción digital es la de utilizar a un público que ya interactúa con nuestras cuentas y llegar otro público que no interactúa con una serie de tácticas específicas que explicaremos a continuación. De esta manera, conseguimos alcanzar a un público que, potencialmente, puede suponer un flujo de clientes directos.

Adicionalmente, el hecho de utilizar una estrategia digital para promocionar esta actividad de visita a la fábrica, pivota sobre ocho ideas generales que podemos encontrar en diversos espacios dedicados al marketing digital.⁵⁴

⁵⁴ Información extraída de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/ventajas-marketing-digital>

1. Una campaña digital es 100% medible, su impacto, repercusión, ROI... Además, los resultados son obtenidos y procesados a tiempo real, por lo que ofrece una ventaja competitiva muy clara respecto a la publicidad tradicional.
2. Una estrategia digital es adaptable todas las veces que sea necesaria para mejorar y optimizar los resultados.
3. El perfil digital nos proporciona un dinamismo que, junto a la flexibilidad de adaptación de la empresa, nos permite trabajar a tiempo real sobre la dinámica actual del mercado.
4. Las campañas digitales son más accesibles y económicamente más asequibles que las campañas de marketing tradicional. Además, el presupuesto y activos dedicados a una campaña digital pueden adaptarse constantemente, con tal de conseguir unos mejores resultados.
5. En una estrategia digital podemos segmentar prácticamente todo; desde sexo, edad, localización, idioma, país, hábitos de consumo, nivel cultural... Esto nos permite personalizar al máximo nuestro mensaje, consiguiendo unos mejores resultados que una campaña más generalista.
6. Con una campaña digital personalizada, conseguimos crear impactos directos e indirectos que crean valor de marca, potenciando el *branding* de la empresa a través de la transmisión de valores, historia, visión, etc.
7. Conseguimos crear una audiencia que potencialmente puede formar parte nuestra comunidad de usuarios/ clientes. De esta manera, podemos interactuar directamente con nuestro cliente real y estos pueden atraer a potenciales clientes al mismo tiempo.
8. Una estrategia digital es omnipresente, esto quiere decir, que todo lo que creamos a nivel digital pasa a formar parte de un activo de la

empresa, dinamizando la comunicación y atrayendo cada vez más atención de los consumidores.

4.3.2 Tácticas

Para plantear la estrategia de promoción digital que seguiríamos para comunicar el servicio que Cerveza SanFrutos ofertará, utilizaremos una serie de pasos explicativos en los que utilizaremos varios canales digitales como Facebook e Instagram unidos bajo Facebook Business Manager⁵⁵ y el canal de venta directo de la tienda online a través de secciones y *newsletter* específicas dentro de Shopify.⁵⁶

4.3.2.1 Facebook Business Manager:

La primera medida que hay que realizar para utilizar los servicios de Facebook Business Manager es la de registrar el perfil de la empresa como cuenta comercial; de esta manera, debemos introducir todos los datos comerciales y mercantiles de la marca para poder operar legalmente. Una vez la cuenta esté registrada y operativa, podemos comenzar con el proceso de generación y promoción digital del servicio ofertado, visitas a la fábrica de Cerveza SanFrutos. Para conocer el proceso completo, se puede visitar el Anexo 6.1.

4.3.2.2 Shopify

Shopify es una plataforma de *e-commerce* que cuenta con unas herramientas de venta enfocadas al marketing y a la promoción digital de los productos y servicios de la empresa. Dentro de la gran variedad de aplicaciones existentes dentro de la propia tienda de aplicaciones, vamos a seleccionar una especialmente útil y personalizable, la *newsletter* comercial. Ver Anexo 6.2. para conocer el proceso completo.

⁵⁵ Facebook Business Manager es la herramienta gratuita de Facebook Inc. que ayuda a realizar las acciones de marketing de la empresa de manera más eficiente, con la posibilidad de crear campañas digitales pagadas que se promocionan en todas las redes sociales propiedad de Facebook Inc.

⁵⁶ Shopify es un motor de comercio electrónico o e-commerce con múltiples herramientas de marketing digital.

CAPÍTULO 5:
CONCLUSIONES

Cuando comencé esta investigación con fines académicos, la posibilidad de realizar una propuesta comercial profesional fue tomando forma según adquiría más y más datos e información procedentes de diferentes ámbitos históricos, económicos, turísticos y comerciales. Esta investigación ha ido conformándose hasta convertirse en una propuesta potencialmente comercializable por una empresa artesana y local en un sector en auge. Un punto de enlace de conocimientos teóricos y prácticos que comienzan motivados por la curiosidad, tal y como afirmaba Louis Pasteur, “Si no conozco una cosa, la investigaré.”

Bajo esa premisa, y habiendo desarrollado el trabajo de investigación de primera mano, he seleccionado una serie de conclusiones que han sido esenciales para poder comprender enteramente la extensión de esta propuesta y su viabilidad en un futuro.

La actividad propuesta se engloba dentro de un ámbito comercial en auge y crecimiento futuro, la elaboración y mercado de cerveza artesana. Como hemos visto anteriormente, la cerveza artesana a partir del año 2000 comenzó a expandirse por España, y a crecer hasta alcanzar un 1600% total, generando de 500-600 fábricas en la actualidad de microcerveceras independientes⁵⁷. Y aunque en este año fatídico hemos conocido a través de asociaciones como AECAI que “las pérdidas estimadas en la producción de cerveza para el ejercicio 2020 han sido de un 48 %, con un crecimiento negativo del -29,7%, arruinando las previsiones de crecimiento del 35,4 % que tenían para este año con respecto a 2019.”⁵⁸ Esto significa que muchas cerveceras artesanas independientes han tenido que cerrar por inviabilidad, reforzando aún más a las cerveceras que han conseguido resistir y evolucionar su modelo negocio hacia nuevas alternativas y nichos del mercado, un ejemplo perfecto con Cerveza SanFrutos.

Pero no sólo basta que una empresa con una alta resiliencia como Cerveza SanFrutos se dirija hacia nuevos mercados planteando nuevos negocios complementarios al principal, se necesita conocer que esa alternativa complementaria es potencialmente viable en un mercado actual y futuro. Para ello, he seleccionado una serie de

⁵⁷ Producción limitada (75 hectolitros según GECAN en Cataluña, pero no hay limitaciones generales)

⁵⁸ Información obtenida a través de AECAI (Asociación Española Cerveceros Artesanos Independientes)

características extraídas a lo largo de la investigación que demuestran esta viabilidad a corto y medio plazo.

- La propuesta de “Visitas a la fábrica SanFrutos” se engloba dentro del ámbito del *tecnoturismo*, una tipología que forma parte del turismo industrial que complementa el turismo tradicional de Segovia. Con esta propuesta, se posibilita la diversificación y dinamización económica de la zona, creando un valor añadido a la visita histórica habitual y planteando nuevos nichos turísticos de visita.
- Es una propuesta que se adapta a las necesidades actuales impuestas por la COVID-19, unas condiciones que ya eran conocidas pero que en muchos casos no se habían aplicado en muchos sectores. Entre ellas, está la personalización del producto y servicio para cada cliente o grupo de clientes, creando un *engagement* con la empresa que supone un valor añadido y diferenciador respecto a la competencia.

La digitalización de la comercialización del servicio es otra de las condiciones que cumple esta propuesta. Consiste en dar todas las facilidades posibles al cliente a través del formato digital y online; información de la actividad, contacto, reserva, adquisición, e incluso la digitalización de la actividad en sí misma.

La adaptación a condiciones cambiantes es una realidad, como el control de aforos y limitaciones de movilidad entre otras.

- La empresa Cerveza SanFrutos está perfectamente preparada para comercializar esta propuesta, cuenta con medios técnicos y recursos humanos suficientes como hemos visto en el punto 4.1.1. Adicionalmente, tiene capacidad económica para abordar el desarrollo de una propuesta que a priori, no tiene muchos gastos adicionales asociados.
- Hemos repasado ejemplos de éxito de competencia directa nacional como el de La Virgen, La Sagra o La Pirata. Cerveceras que han conseguido llevar exitosamente a cabo una propuesta muy similar a la planteada en este trabajo. Una

propuesta que no es habitual, pero sí existente, un garante que hace más sencillo buscar referencias y atajar problemas que puedan ir apareciendo.

- Por último, es una actividad que no sólo interesa económicamente a la empresa, es una propuesta que genera valor añadido a la empresa y a la ciudad, desarrollando el tejido empresarial, modernizando las propuestas turísticas y diversificando las actividades económicas de la zona. Un ejemplo de éxito que puede inspirar a otros negocios y sectores a proponer alternativas comerciales y actuales.

Concluimos con una apuesta por el futuro y un mensaje de confianza y trabajo. Vamos conociendo los retos que una empresa y una ciudad turística tiene que afrontar en la actualidad para recuperarse de la gran crisis provocada por la COVID-19 y posicionarse en un mercado cada vez más cambiante y exigente.

Porque los dos retos principales que Segovia y Cerveza SanFrutos tienen que afrontar este 2021 son:

- Recuperación y posicionamiento en un mercado post-COVID-19.
- Inversión en la actividad experiencial, digital y personalizada para recuperar y enriquecer el turismo nacional e internacional de Segovia.

BIBLIOGRAFÍA

- Christin, R. “Manual del Anti-turismo” *Ediciones Fuera de Ruta*, 2018, p.23
- Franco Aliaga, T. y García Guillén O. (1999) *Los impactos del turismo. Espacio, Tiempo y Forma, Serie VI, Geografía, t. 12, 1999, págs. 43-56*
- Hospers, G. (2002): *Industrial Heritage Tourism and Regional Restructuring in the European Union*. *European Planning Studies*, 10 (3), pp. 397-404
- Otgaar, A.; Van den Berg, L.; Berger C.; Xiang R. (2010): *Industrial tourism: Opportunities for City and Enterprise*. Ashgate.
- Sanz Martín, I (2015): *Todos queremos beber cerveza. Y otras historias felices*. Ediciones cerveceras.
- Viard J. (2000): *Court traité sur les vacances, les voyages et l’hospitalité des lieux*. 1 Tout-d’Aigues, Éditions de l’Aube.

WEBGRAFÍA

5 Fuerzas de Porter

Recuperado de: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Último Acceso: 20/08/2020

AECAI. Informe Cerveceras Artesanas (2020)

Recuperado de: <https://aecai.es/wp-content/uploads/2020/05/informe-cerveceras-artesanas.pdf>

Último Acceso: 18/08/2020

Blog AE Programas. 5 Etapas del proceso de decisión del comprador.

Recuperado de: <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/las-5-etapas-del-proceso-de-decision-del-comprador>

Último Acceso: 17/09/2020

Blog Los Cervecistas. Proceso fabricación cerveza artesana.

Recuperado de: <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>

Último Acceso: 25/03/2020

Blog Navarro Finanzas

Recuperado de: <https://navarrofinanzas.com/tipos-de-empresas/>

Último Acceso: 20/08/2020

Blog Rock Content. Valor de Marca.

Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/valor-de-marca/>

Último Acceso: 14/09/2020

Blog Segovia un buen plan. Senda de los Molinos.

Recuperado de: <https://www.segoviaunbuenplan.com/segovia-capital/valle-eresma/senda-de-los-molinos/>

Último Acceso: 25/03/2020

Casa de la Moneda Segovia.

Recuperado de: <http://casamonedasegovia.es/events/ingenieria-y-paisaje-en-segovia/>

Último Acceso: 26/03/2020

Cervezas La Sagra. Visitas y Catas Fábrica.

Recuperado de: <https://www.cervezasagra.es/visitas-y-catas-fabrica/#1535969691307-bf462ee5-29d4>

Último Acceso: 23/09/2020

Cervezas La Virgen

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

Último Acceso: 23/09/2020

Cervezas Postiguet. Reserva tu visita guiada.

Recuperado de: <https://www.cervezaspostiguet.com/reserva-tu-visita-guiada-3>

Último Acceso: 23/09/2020

El Día de Segovia. Actualidad COVID-19.

Recuperado de: <https://www.eldiasegovia.es/noticia/z0d3ac251-9125-4761-1fc4c869c68d23f3/202007/segovia-evita-rebrotos-pero-con-el-turismo-a-menos-del-40>

Último Acceso: 25/01/2021

Gobierno de España. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030

Recuperado de: <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/Documents/directrices-estrategia-turismo-sostenible.pdf>

Último Acceso: 23/05/2020

Hijos de Rivera, S.L.

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

Último Acceso: 23/09/2020

Inbound Cycle. Ventajas del Marketing Digital

Recuperado de: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Último Acceso: 13/09/2020

Industrial Travel.

Recuperado de: <http://industrial.travel/>

Último Acceso: 27/03/2020

InfoSegovia. Servicios y Visitas Guiadas.

Recuperado de: <https://www.infosegovia.com/servicios/visitas-guiadas.html>

Último Acceso: 19/03/2020

Instituto Patrimonio Nacional de España. Patrimonio Industrial.

Recuperado de: http://ipce.mcu.es/pdfs/PN_PATRIMONIO_INDUSTRIAL.pdf

Último Acceso: 25/03/2020

Instituto Nacional de Estadística. Anuario 2019.

Recuperado de: https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/49/

Recuperado de:

https://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario19/anu19_completo.pdf

Último Acceso: 25/05/2020

Instituto Patrimonio Cultural España. Patrimonio Industrial.

Recuperado de: http://ipce.mcu.es/pdfs/PN_PATRIMONIO_INDUSTRIAL.pdf

Último Acceso: 25/03/2020

Mesón de Cándido. Todo Segovia desde Madrid y en un solo día.

Recuperado de: <http://www.mesondecandido.es/blog/todo-segovia-desde-madrid-y-en-un-solo-dia/>

Último Acceso: 25/03/2020

Patrimonio y turismo. Divergencias, convergencias y propuestas.

Recuperado de: <https://ipce.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:4b4e6e21-d244-4f42-9729-52cff65ff759/patrimonioturismo.pdf>

Último Acceso: 21/04/2020

Restaurante José María. Menú degustación.

Recuperado de: <https://www.restaurantejosemaria.com/platos-carta-menu-degustacion/>

Último Acceso: 25/03/2020

Segovia Turismo.

Recuperado de: <http://segoviaturismo.es/ven-a-segovia/turismo-industrial/patrimonio-industrial/2845-real-fabrica-de-vidrio-la-granja>

Último Acceso: 25/03/2020

SEPE. Mercado Trabajo 2019

Recuperado de:

https://www.sepe.es/eu/SiteSepe/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/2019/Mercado-de-Trabajo-Provincial-2019/Mercado-de-Trabajo-2019-Segovia--Datos-2018-.pdf

Último Acceso: 19/08/2020

Turismo de Segovia. Observatorio Turístico

Recuperado de: <http://www.turismodesegovia.com/observatorio-turistico/boletines/>

Último Acceso: 28/03/2020

OTRAS REFERENCIAS

Sanz de Santos, M. (2019-2020) *Entrevistas presenciales*

Sanz de Santos, A. (2019-2020) *Entrevistas presenciales*

Vicente, M. (2019-2020) *Entrevistas presenciales*

ANEXOS

Anexo 1

Cerveceras con una producción limitada, que operan de manera independiente en espacios de tamaño mucho más pequeño que cualquier instalación industrial) en los garajes de los americanos, y uno de los motivos que dieron lugar a este interesante movimiento fue un programa de televisión titulado “The Beer Searcher”. Este programa televisivo estaba dirigido por el periodista y escritor inglés Michael Jackson que viajaba por todo el mundo siguiendo la estela de la elaboración de cerveza, buscando estilos de cerveza o recetas de elaboración perdidos. Este programa fue retransmitido en más de 15 países y fue especialmente un éxito en EE.UU, donde los cerveceros comenzaron a replicar estilos de cerveza que llevaban décadas olvidados.

Entre los estilos “rescatados”, el más relevante fue el de las IPAs, las cervezas que elaboraban los británicos para soportar las largas travesías hasta sus colonias, un estilo que perdió razón de ser cuando se construyó el canal de Suez, pero que se siguió elaborando de manera escasa en Reino Unido.

Este estilo llamó la atención de los americanos por sus intensos aromas resinados y frescos amargores, matices nunca experimentados en las grandes cervezas comerciales. Comenzaron a utilizar lúpulos americanos, famosos por sus intensas propiedades, y el resultado fueron unas IPAs de altísima calidad que abanderaron el movimiento *craft*.

Obtenido en entrevistas a Adrián y Mateo Sanz, maestros cerveceros.

Anexo 2

La cerveza artesana entró por Cataluña con orígenes en Reino Unido, estando su presencia nacional principal en Barcelona. Este suceso vino acompañado de un espacio llamado Steve’s Academy, una academia que enseñaba a elaborar los principales estilos de cerveza artesana. Su creador fue Steve Huxley, maestro cervecero de origen británico pero afincado en Barcelona en vida, autor del famoso libro “Cerveza... poesía líquida. Un manual para cervesiáfilos”, una obra que inspiró a generaciones de cerveceros.

Esta academia enseñaba a grupos pequeños, de los cuales salieron grandes cerveceros y empresas cerveceras artesanas de la actualidad como La Pirata Brewing, Montseny, Alex Agullons o Rosita, que a su vez, extendieron la tipología de academia cervecera.

Anexo 3

Hace más de 30 años comenzó a estudiar las cervezas y sus estilos, sintiendo tanta atracción por el mundo que dejó su puesto en una empresa relacionada con la economía para dedicarse por completo a la elaboración de cervezas. Viviendo en España, se graduó en la VLB BERLÍN como ingeniero cervecero en 1998 y estableció su fábrica en Corea del Sur por motivos conyugales, manteniendo su contacto con el mundo cervecero español a través de un blog titulado “Maestros cerveceros hispanoparlantes”. En este blog, daba información relevante y muy útil, sobre la elaboración de diferentes estilos de cerveza o cómo montar tu propia fábrica según tus necesidades y medios. Boris de Mesones supuso uno de los escasos resultados relevantes en castellano de cerveza artesana en internet durante años, pero además fue uno de los primeros fabricantes de equipos nacionales* (cervezaartesana.com, con una primitiva tienda online que vendía equipos, ingredientes y materiales procedentes de Italia.)

Anexo 4

Prototipo de documento informativo de visitas y catas en la fábrica de *Cerveza Artesana SanFrutos*:



DESCUBRE, EXPERIMENTA, APRENDE Y DISFRUTA.

DESCUBRE TODO EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE NUESTRAS CERVEZAS A TRAVÉS DE CADA PASO QUE SEGUIMOS, DESDE LA MOLIENTA AL EMBOTELLADO, DE PRINCIPIO A FIN.

CONOCE NUESTROS EQUIPOS Y LOS INGREDIENTES QUE USAMOS: LOS LÚPULOS, LAS MALTAS Y SU IMPORTANTE PAPEL EN LA ELABORACIÓN.
EXPERIMENTA SUS **VARIETADES, OLORES Y APARIENCIAS.**

APRENDE SOBRE LOS DIFERENTES TIPOS DE CERVEZAS QUE EXISTEN, LA MANERA PERFECTA DE SERVIRLAS, **CÓMO CATARLAS Y CON QUÉ ACOMPAÑARLAS.**

DISFRUTA DE CUATRO TIPOS DIFERENTES DE NUESTRAS CERVEZAS, **ACOMPAÑADAS DE ALGO PARA PICAR.**

¿QUIÉN TE LO VA A ENSEÑAR?

PUES NOSOTROS MISMOS, **LOS PROPIOS CERVECEROS DE SANFRUTOS.** NOS GUSTA TANTO LO QUE HACEMOS QUE QUEREMOS TRANSMITIRLO CON LA MISMA PASIÓN.

PODRÁS PREGUNTARNOS TODO LO QUE QUIERAS, ¡NO TE QUEDES CON DUDAS!



¿DÓNDE PODEMOS HACERLO?



PONEMOS A TU DISPOSICIÓN NUESTRA FÁBRICA, PARA QUE CONOZCAS TODO EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PRIMERA MANO, Y SI NO TE PUEDES DESPLAZAR, NO HAY PROBLEMA, YA VAMOS NOSOTROS.

TÚ ESCOGES EL SITIO, NOSOTROS NOS ENCARGAMOS DE LLEVAR LOS INGREDIENTES, LA CERVEZA Y TODA NUESTRA PASIÓN. LO HEMOS HECHO EN CERVECERÍAS, RESTAURANTES, BARCOS Y HASTA EN UNA IGLESIA.

INFORMACIÓN

GRUPOS CON UN MÁXIMO DE 50 PERSONAS EN LA FÁBRICA.
DURACIÓN APROXIMADA DE 90 MINUTOS.
ES NECESARIO RESERVAR PREVIAMENTE.
LA VISITA A LA FÁBRICA TIENE UN IMPORTE FIJO DE 100€ POR GRUPO + 6 EUROS POR PERSONA.
(CONSULTAR PRECIOS EN CASO DE CATA EN OTRO ESPACIO)

CONTACTO

CERVEZAS SANFRUTOS.
AVENIDA DE HONTORIA, 27. PARCELA 86. NAVE
4. POL. IND. DE HONTORIA. 40195 SEGOVIA.
TEL. 921447175
MOV. 678669509 Y 618887742
WWW.CERVEZASANFRUTOS.COM
FACEBOOK: CERVEZA SANFRUTOS

¿ALGO MÁS?

SI RESERVAS DURANTE EL INVIERNO, TE RECOMENDAMOS VENIR ABRIGADO, ¡EN LA FÁBRICA NO TENEMOS CALEFACCIÓN!
EL TOUR ES APTO PARA TODOS LOS PÚBLICOS. LA CATA DE NUESTRAS CERVEZAS QUEDA RESTRINGIDA A MAYORES DE 18 AÑOS.
FACILITAREMOS BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS A LOS MENORES DE EDAD DEL GRUPO (PREVIO AVISO)
TENEMOS OPCIÓN SIN GLUTEN DISPONIBLE
NOS ENCONTRAMOS MUY CERCA DE SEGOVIA, CON UN ACCESO SENCILLO EN COCHE Y APARCAMIENTO DISPONIBLE.
ADEMÁS PUEDES VENIR FÁCILMENTE EN TAXI Y EN AUTOBÚS (LÍNEA 8)
SI CONDUCES, SÉ RESPONSABLE.



¡OS ESPERAMOS!
SALUD Y CERVEZA DE VERDAD

Anexo 5: Organigrama actividad

Tomaremos el mes de Marzo de 2021 como ejemplo para desarrollar el organigrama de las visitas a la fábrica, teniendo en cuenta que la actividad sólo se llevará a cabo durante los fines de semana, viernes incluido.

<i>Fechas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Responsables</i>
---------------	--------------------	------------------	---------------------

<i>Viernes 5</i>	Visita completa con cena en el Restaurante Pasapán.	Captación y fidelización de clientes regionales y locales Potenciación del valor de marca, comunidad y conexión turístico-gastronómica con la ciudad.	Mateo
<i>Sábado 6</i>	Visita completa con comida en el Restaurante José María.	Captación de clientes nacionales e internacionales. Potenciación del valor de marca, comunidad y conexión turístico-gastronómica con la ciudad.	Adrián
<i>Domingo 7</i>	Visita guiada con cata en la Fábrica.	Captación y fidelización de clientes locales, regionales y nacionales. Potenciación del valor de marca y comunidad orgánica.	Álvaro

<i>Fechas</i>	Actividades	Objetivos	Responsables
<i>Viernes 12</i>	Visita completa con cena en el Restaurante Coma Restobar.	Captación y fidelización de clientes regionales y locales Potenciación del valor de marca, comunidad y conexión turístico-gastronómica con la ciudad.	Adrián
<i>Sábado 13</i>	Visita completa con comida en el Restaurante José María.	Captación de clientes nacionales e internacionales. Potenciación del valor de marca, comunidad y conexión turístico-gastronómica con la ciudad.	Mateo
<i>Domingo 14</i>	Visita guiada con cata en la Fábrica.	Captación y fidelización de clientes locales, regionales y nacionales.	Álvaro

	Potenciación del valor de marca y comunidad orgánica.	
--	---	--

<i>Fechas</i>	Actividades	Objetivos	Responsables
<i>Viernes 19</i>	Visita completa con cena en el Restaurante Pasapán.	Captación y fidelización de clientes regionales y locales Potenciación del valor de marca, comunidad y conexión turístico-gastronómica con la ciudad.	Mateo
<i>Sábado 20</i>	Visita completa con comida en el Restaurante José María.	Captación de clientes nacionales e internacionales. Potenciación del valor de marca, comunidad y conexión turístico-gastronómica con la ciudad.	Adrián
<i>Domingo 21</i>	Visita guiada con cata en la Fábrica.	Captación y fidelización de clientes locales, regionales y nacionales. Potenciación del valor de marca y comunidad orgánica.	Álvaro

<i>Fechas</i>	Actividades	Objetivos
<i>Viernes 26</i>	Descanso	Descanso equipo
<i>Sábado 27</i>	Descanso	Descanso equipo
<i>Domingo 28</i>	Descanso	Descanso equipo

El organigrama está estructurado con el equipo actual, en caso de que se propusieran incorporaciones específicas para esta actividad, se replantearían los responsables y las fechas, manteniendo las fechas de desarrollo de la actividad durante el fin de semana.

Anexo 6

Ejemplos prácticos de creación y utilización de marketing digital como Facebook Business y Shopify.

6.1 Facebook Business Manager:

1. Desarrollo de objetivos que queremos conseguir con la campaña. Los desarrollaremos en el punto final de este bloque dedicado a la promoción digital de un servicio.
2. Generación de creatividades promocionales a través de herramientas de edición profesional como Adobe Photoshop o Illustrator. Estas creatividades deben ir adaptadas específicamente a cada formato en el que serán promocionadas, editando su tamaño o formato visual (vídeo, imagen, carrusel...)
3. Crear campaña a través de Business Manager, comenzando por la selección de objetivos, continuando por la segmentación del público, seleccionando del presupuesto, fechas de promoción y finalizando con la subida y adaptación de las creatividades a la promoción. Todo el proceso puede ser visualizado extensamente en el Anexo 5.
4. Comprobación de la campaña, aceptación legal desde Facebook Inc, y posterior activación de la campaña. En este proceso final, pueden existir problemas con la validación de la campaña, ya que en este caso al ser una marca que comercializa productos alcohólicos⁵⁹, tiene una mayor supervisión que una marca de ropa, por ejemplo. Adicionalmente, Facebook tiene unos algoritmos que pausan promociones con mucho texto en la imagen, con

⁵⁹ Facebook no permite la promoción directa de productos como el alcohol o las armas, pero sí permite su promoción indirecta a través de promociones pagadas en Business Manager. Una medida éticamente hipócrita pero que supone la base de sus ingresos actuales.

información confusa o engañosa. Todo esto se puede solucionar a través de Facebook Business Manager Support, un contacto dedicado a las empresas registradas en esta herramienta comercial.

5. Seguimiento de la campaña a través del análisis e interpretación de valores como KPI'S, ROI's, visitas en la web de destino, interacción, nuevos seguidores, comentarios, registro de visitas y un largo etcétera que puede ser personalizado por el manager de la cuenta según las propias necesidades. De esta manera, se puede analizar todos los impactos a diferentes niveles, desde un nivel general a uno mucho más específico categorizando geográficamente, según la edad, sexo y otras características del usuario.

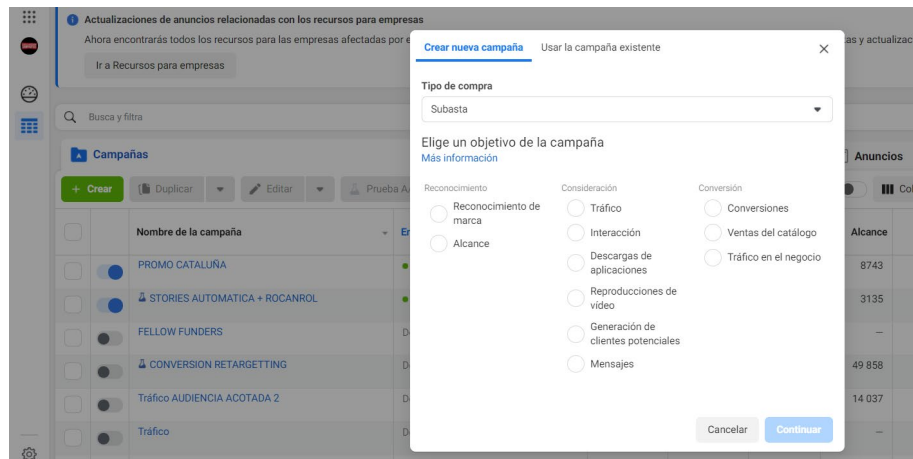


Imagen 7. Facebook Business Manager en la creación de una nueva campaña promocional digital. Recurso comercial SanFrutos.

Más información a través de:

https://www.youtube.com/results?search_query=facebook+business+manager desde Youtube

https://www.youtube.com/watch?v=1em-8iRDLXI&ab_channel=CamiloBarbosaTV-IdealizeTV desde Youtube

https://www.youtube.com/watch?v=AhBcug2mh1o&ab_channel=Webpositer.AgenciaSE OyMarketingOnline desde Youtube

6.2 Shopify

1. Esencialmente, para utilizar esta herramienta de marketing digital, es necesario contar con una tienda online en esta plataforma Shopify. Para conocer más extensamente cómo utilizar Shopify, se puede acceder a través del Anexo 5.
2. En la sección de Marketing dentro del menú general de Shopify, activamos la opción de *Newsletter* a clientes. Esta herramienta nos permite incluir manualmente clientes a través de listas de Excel, datos comerciales previos y otras aplicaciones como Mailchimp u Omnisend. También, realiza de manera automática, un registro de clientes que hayan comprado o interactuado con la tienda online.

The screenshot shows the Shopify Marketing Dashboard for 'Cerveza SanFrutos'. The interface includes a search bar at the top, a left sidebar with navigation options like 'Inicio', 'Pedidos', 'Productos', 'Clientes', 'Marketing', and 'Información general', and a main content area. The main content area is titled 'Resumen de marketing' and features a 'Crear campaña' button. Below this, there are 'Resultados de marketing' for the period 27 sept.-24 oct. 2020 compared to 30 ago.-26 sept. 2020. Key metrics include: 'Sesiones en tu tienda online' (2,011, +19%), 'Pedidos provenientes del marketing' (4, +300%), 'Ventas provenientes del marketing' (149,91 €, +410%), and 'Costo de marketing' (0,00 €). A 'Marketing reciente' table shows a campaign named 'Campaña sin título' with a status of 'Enviado', a cost of 40,50 €, and 24 sessions. The 'Aplicaciones de marketing' section lists 'Snapchat Ads', 'Seguno: Email Marketing', and 'SMSBump Marketing & Automation' with links to configure each.

Imagen 8. Sección de marketing digital dentro de la plataforma de Shopify. Recurso comercial SanFrutos.

3. A través del botón “Crear Campaña”, podremos comenzar a crear una campaña automatizada de *mailing* comercial, en la que seleccionaremos una plantilla donde incluiremos la línea creativa utilizada en Facebook Business Manager, esta vez adaptadas a la plantilla seleccionada.

4. A continuación, con el mail ya maquetado, seleccionamos el encabezado, el título descriptivo y la lista de suscriptores a la que enviaremos el correo promocional de las visitas a la fábrica.



Imagen 9. Vista general de editor de mailing comercial Shopify. Recurso comercial SanFrutos.

Más información a través de:

https://www.youtube.com/watch?v=jc-m7ts0iu8&ab_channel=Siemprendes.com desde Youtube

https://www.youtube.com/watch?v=Knotfz0gNdl&ab_channel=AstralWebInc. Desde Youtube

https://www.youtube.com/watch?v=S95UQt1iTn0&ab_channel=Mart%C3%ADnRacana desde Youtube

Anexo 7

Galería de fotos: Acceso desde Google Drive

<https://drive.google.com/drive/folders/16j6HWQfZVb5GN04B1KuUPX3VasHQ88SG?usp=sharing>