



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Bachelor in Global Communication /
Grado en Comunicación
Internacional

Trabajo Fin de Grado

La adaptación de campañas al Marketing internacional:

un estudio comparativo de Leffe
y Grimbergen

Estudiante: **Adriana Aranguren Alonso**

Director: Patricia Martín Matas

Madrid, junio de 2021

A mi tutora, por su ayuda y paciencia con este trabajo; a mis compañeras de universidad, por sus brillantes ideas y por acompañarme estos cinco años; y a mi familia, porque sin ellos, la universidad, el viaje a Lille y Bruselas y este trabajo no habrían sido posibles.

RESUMEN

En un mundo globalizado, las empresas importan y exportan sus productos y servicios a mercados de diferentes países. Para que la venta de estos productos tenga éxito en el extranjero, es imperativo adaptar alguna parte del plan de Marketing a la nueva cultura, acercar el nuevo producto o servicio al nuevo público. Leffe y Grimbergen son dos marcas de cerveza belgas muy populares en el país de origen, que han aumentado su mercado hasta el público español. En el presente trabajo se lleva a cabo un análisis del plan de Marketing que ambas cervezas siguen en España, así como una propuesta para aquella que se considere menos exitosa.

Palabras clave: Marketing internacional, glocalización, estrategia, presentación, evento.

ABSTRACT

In a globalized world, companies import and export goods and services to different countries and markets. In order for those products to be successful abroad, it is necessary to adapt the Marketing plan in some way to the new culture, to bring closer the new product or service to the new target. Leffe and Grimbergen are two Belgium beer brands very popular in their country, which have enlarged their market and reached the Spanish audience. This work shows an analysis of both beer brands' Marketing plan followed in Spain, as well as a proposal for the one considered less successful.

Key words: International Marketing, globalization, strategy, presentation, event.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. FINALIDAD Y MOTIVOS.....	1
3. MARCO TEÓRICO	3
3.1. La evolución del Marketing	3
3.2. El Marketing internacional	3
3.2.1. Enfoques	3
3.2.2. El acceso al mercado extranjero.....	4
3.2.2.1. Decisiones sobre el programa de Marketing	6
3.2.3. La adaptación de las 4 P.....	8
3.2.4. La imagen del país de origen	10
3.3. El Marketing social corporativo	11
3.4. La cultura de la empresa	12
3.5. El plan de Marketing.....	13
3.5.1. Resumen ejecutivo	13
3.5.2. Análisis de la situación	13
3.5.3. Estrategia de Marketing.....	14
4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS	17
5. METODOLOGÍA.....	17
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	18
6.1. La cerveza	18
6.1.1. La cerveza en Bélgica y España	18
6.1.2. La cerveza belga en España.....	19
6.1.2.1. Análisis DAFO de la cerveza <i>ale</i> belga en España	20
6.2. Análisis del plan de Marketing	21
6.2.1. Grimbergen	21
6.2.1.1. Producto	22
6.2.1.2. Comunicación.....	23
6.2.1.3. Presentación.....	26
6.2.1.4. Socios	27

6.2.1.5. Pasión	27
6.2.2. Leffe	27
6.2.2.1. Producto	28
6.2.2.2. Comunicación.....	29
6.2.2.3. Presentación.....	30
6.2.2.4. Socios	30
6.2.2.5. Pasión	30
6.3. Propuesta de plan de Marketing	30
6.3.1. Objetivos.....	30
6.3.2. Estrategias	31
6.3.2.1. Segmentación	31
6.3.2.2. Posicionamiento	32
6.3.2.3. Estrategias operativas.....	33
7. CONCLUSIÓN.....	37
8. REFERENCIAS.....	i
II. ANEXOS.....	x
II.1. La evolución del Marketing	x
II.1.1. Contexto histórico	x
II.1.2. Evolución conceptual	x
II.1.2.1. Períodos.....	x
II.1.2.2. Conceptos.....	xiv
II.1.3. Enfoques.....	xv
II.2. La historia de la cerveza, producción y tipos	xvi
II.3. La cerveza en Bélgica y España.....	xx
II.4. Desarrollo análisis DAFO de la cerveza ale en España	xxii
II.5. Evolución del producto de Grimbergen	xxiv
II.6. Página web de Grimbergen.....	xxv
II.7. Estrategias de Grimbergen en Facebook e Instagram.....	xxvi
II.8. Las 9 P de Leffe	xxix
II.8.1. El producto de Leffe	xxix

II.8.2. La comunicación de Leffe en el extranjero.....	xxx
II.8.3. La presentación de Leffe en el extranjero	xxxii
II.8.4. Los socios de Leffe en el extranjero	xxxii
II.9. Creatividades elaboradas para la campaña de Leffe	xxxiii

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Síntesis de la evolución del Marketing: períodos, enfoques y conceptos	3
Figura 2: Comparativa de los enfoques del Marketing nacional e internacional	4
Figura 3: Principales decisiones del Marketing internacional	6
Figura 4: Estrategias de adaptación comunicación y producto internacional	9
Figura 6: Comparativa de la cerveza en Bélgica y España.....	19
Figura 7: Análisis DAFO de la cerveza ale belga en España	21

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra la importancia de adaptar las campañas de Marketing de productos extranjeros a un nuevo mercado. Queda claro que un mismo producto puede venderse en diferentes países con diferentes culturas, no obstante, la manera de captar la atención de los consumidores varía y debe ser adaptada. Esta teoría se puede observar en los casos que muestra el presente trabajo: dos marcas de cerveza belga de gran éxito en su país de origen que adaptan sus campañas de Marketing para satisfacer al mercado español.

El trabajo presenta la siguiente estructura: en primer lugar, se exponen los motivos por los que se ha escogido este campo y estas cervezas en concreto, así como la finalidad que se pretende conseguir con el trabajo. En segundo lugar, se introduce un marco teórico para conocer, por un lado, la evolución del Marketing en general y del Marketing internacional en concreto, profundizando en el segundo con las decisiones y adaptaciones que se deben tomar y la importancia del país de origen en el país de destino. Después, se explica el Marketing social corporativo y la cultura de la empresa para finalizar aclarando los elementos de un plan de Marketing. En tercer y cuarto lugar, se exponen los objetivos y preguntas que se pretenden responder con el trabajo, así como la metodología que se llevará a cabo en el análisis.

Tras estos puntos, se inicia el análisis y discusión en el que, primero, se estudia la situación de la cerveza en Bélgica y en España en general, y de la cerveza belga en España en concreto para realizar así una matriz DAFO. Después, se analiza cómo gestionan las 9 P de Londres las dos marcas de cerveza belga en España y seguidamente se hace una propuesta de plan de Marketing de una de ellas. Por último, se lleva a cabo una conclusión que recopila todos los datos mencionados anteriormente y da respuesta a las preguntas y objetivos marcados para el trabajo.

2. FINALIDAD Y MOTIVOS

En 2017, realicé mi Erasmus en Lille, al norte de Francia, ciudad colindante con Bélgica y que, debido a su cercanía, recoge muchas de sus costumbres gastronómicas. En 2019, hice dos meses de prácticas en Bruselas, y fue ahí cuando me di cuenta de las similitudes entre el segundo país y la región de Nord-Pas-de-Calais. Ahora, en 2021, quería otra vez recuperar una parte de esa «cultura», costumbres y recuerdos, mediante el

estudio y análisis del plan de Marketing de dos cervezas belgas en España: Grimbergen y Leffe.

España es un país con unas costumbres gastronómicas completamente diferentes a las belgas, y aun así ambos países tienen algo que los une: la cerveza. No obstante, que la cerveza sea popular en ambos países no implica que tenga el mismo valor. Por un lado, la UNESCO declaró la cerveza belga como Patrimonio de la Humanidad (UNESCO, 2016). Por otro lado, aunque en España se consume mucha cerveza, la cultura vinícola siempre ha estado por encima, aunque esto está empezando a cambiar.

Una de las razones por las que la cultura cervecera en España está cambiando es la globalización, que permite que cervezas internacionales entren y diversifiquen el mercado. La elección de las dos marcas de cerveza, Grimbergen y Leffe, se debe a que parecen tener muchas cosas en común. Primero, ambas cervezas son de procedencia belga, y la importancia de esto se explica en mis viajes. Segundo, se clasifican dentro del mismo tipo: la cerveza *ale*, y en concreto, la cerveza de abadía. Tercero, ambas han entrado hace poco en el mercado español y también en el *portfolio* de Mahou San Miguel. Además, el hecho de que la cultura cervecera en España esté en auge aumenta la importancia de que las cervezas extranjeras estén bien adaptadas y atraigan al público español.

A finales de 2019, el grupo Mahou San Miguel (cervecera española) y Ab Inbev (cervecera belga) firmaron un acuerdo de colaboración con el que, en enero de 2020, la cervecera española pasaría a producir y vender varias cervezas belgas, Leffe entre ellas (Mahou San Miguel, 2019). Por su parte, Grimbergen lleva en el *portfolio* de Mahou San Miguel desde 2009 (Alimarket, 2013), aunque en 2020, la marca pasará a ser de grupo Damm (Damm, 2020). Con un primer y superficial análisis, se ha podido observar que Grimbergen tiene un plan de Marketing más consolidado y que se asemeja al de Mahou San Miguel, mientras que, por su reciente incorporación, Leffe aún no consta de mucha comunicación en España.

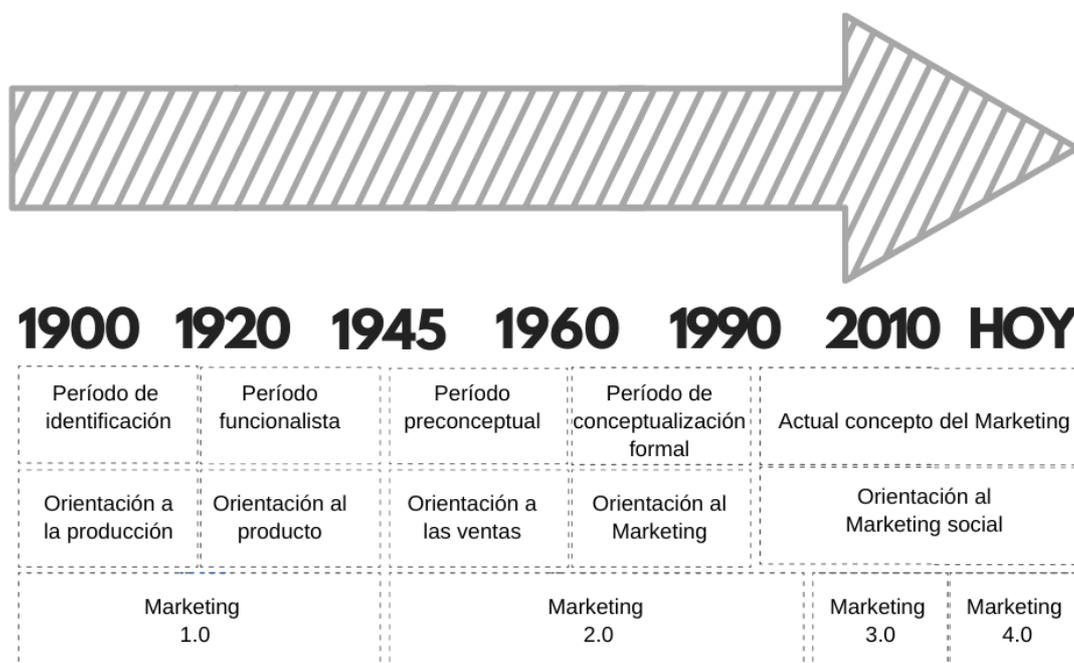
Este trabajo pretende analizar el plan de Marketing que Grimbergen y Leffe emplean en España. De este análisis, se quiere escoger la marca belga menos exitosa, así como proponer un nuevo plan de Marketing más adaptado al público español y, por ende, con el que pueda ganar más popularidad.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. La evolución del Marketing

El Marketing ha sufrido una gran evolución a lo largo de la historia, hasta llegar a lo que es hoy: un pilar fundamental para la toma de decisiones de las empresas. En la siguiente figura, se pueden observar los diferentes períodos, enfoques y conceptos surgidos a lo largo de la historia del Marketing.¹

Figura 1: Síntesis de la evolución del Marketing: períodos, enfoques y conceptos



Fuente: Elaboración propia.

3.2. El Marketing internacional

3.2.1. Enfoques

Como ya hemos mencionado, el Marketing surge con los inicios del comercio. Al extenderse, la concepción se traspasa a otros pueblos y culturas, pudiendo hablarse de Comercio exterior y Marketing internacional. Su evolución ha ido en paralelo a la del Marketing nacional, al igual que sus orientaciones. No obstante, las fechas varían ya que el desarrollo de la disciplina depende del entorno de cada país (económico, político, tecnológico, etc.). Según Fernández del Hoyo (2006), estos enfoques son:

- Orientación al comercio exterior. Los países quieren exportar, y el Marketing internacional se centra en la logística, transporte, seguridad de cobro...

¹ Ver la evolución del Marketing detallada y explicación de la figura 1 en anexo II.1.

- Orientación a las ventas en mercados exteriores. Entre 1930 y 1970, se produce una crisis financiera, que obliga a los países a ser más competitivos para favorecer a la exportación. El departamento de ventas de las empresas se divide en dos: el enfocado a las ventas nacionales y el enfocado a las internacionales, para así atender mejor al público.

- Orientación al Marketing internacional. Paralelamente a la orientación general del Marketing, surge alrededor de 1970 esta orientación internacional. Se busca fomentar la demanda en el extranjero conociendo las necesidades de ese público internacional.

Figura 2: Comparativa de los enfoques del Marketing nacional e internacional

MARKETING NACIONAL	MARKETING INTERNACIONAL
Orientación al producto	Orientación al comercio exterior
Orientación a las ventas	Orientación a las ventas en mercados exteriores
Orientación al Marketing	Orientación al Marketing internacional

Fuente: Elaboración propia en base a Fernández del Hoyo (2006).

3.2.2. El acceso al mercado extranjero

El crecimiento global de las empresas se ha visto potenciado por diversos factores.

Entre ellos:

- En los últimos años, se han globalizado la economía, cultura y medios de comunicación. De este modo, la población ha desarrollado una mentalidad similar en todo el mundo, creando así segmentos de consumidores de distintas culturas con las mismas necesidades (Kotler et al., 2009).

- Debido a la saturación de los mercados en los que tradicionalmente operan las empresas, estas han tenido que buscar nuevos mercados y expandirse internacionalmente para favorecer sus planes de futuro (Kotler et al., 2009).

- El hecho de que los competidores se expandan al mercado internacional supone que la empresa debe también incorporarse a esta estrategia para no quedarse atrás (Kotler et al., 2009).

- Gracias al desarrollo del transporte, los consumidores se desplazan al extranjero, pero quieren seguir consumiendo productos nacionales (Kotler & Keller, 2012).

Además de estos factores, en *Marketing Management*, Kotler et al. (2009) explican que el hecho de extenderse al mercado internacional tiene una serie de ventajas, que podrían resumirse en:

- El posicionamiento de la empresa es el mismo en todos los países, lo que ayuda a reforzar la imagen de la empresa.

- La empresa se vuelve sinónimo de un producto o servicio, se reconoce a la empresa por ese bien o servicio que ofrece.

- La empresa se relaciona con la marca, lo que ayuda con el éxito de nuevos productos.

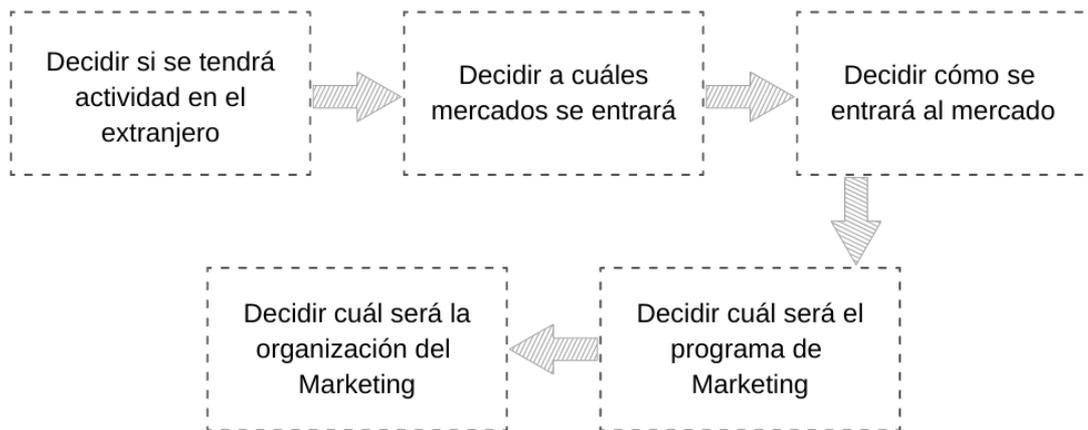
- Consumir un bien implica ser parte de un grupo que se reconoce en todo el mundo.

- Se espera que las empresas tengan una responsabilidad social.

Sin embargo, la decisión de pasarse al mercado internacional tiene unos ciertos riesgos que se deben tener en cuenta antes de tomar la decisión, pues una vez tomada, es muy difícil y perjudicial para la reputación de la empresa decidir operar de nuevo solo en el mercado nacional. Primero, el entorno (económico, político, legal...) varía en cada país. Segundo, la cultura e historia son diferentes. Tercero, al extenderse al mercado internacional, las empresas tienden a no prestar la misma atención al consumidor extranjero que al nacional (Kotler et al., 2009).

Como bien explican Kotler y Keller, la decisión de saltar a la esfera internacional no es sencilla, y se deben tomar una serie de decisiones (Kotler & Keller, 2012).

Figura 3: Principales decisiones del Marketing internacional



Fuente: Elaboración propia adaptando a Kotler y Keller (2012).

3.2.2.1. Decisiones sobre el programa de Marketing

En el momento en el que una empresa decide extenderse al mercado extranjero, debe decidir si adaptar o no el plan de Marketing (Kotler & Keller, 2012) y así surge una controversia: el Marketing internacional, multidoméstico o adaptado, versus el Marketing global o estandarizado (Fernández del Hoyo, 2006).

Por un lado, la estrategia multidoméstica entiende que cada mercado, cada país, es diferente, por lo que se requiere de una adaptación del Marketing *Mix* de acuerdo con las necesidades de esa nueva cultura. Por otro lado, la estrategia global entiende que los mercados son homogéneos (Fernández del Hoyo, 2006); no se requiere de ninguna adaptación ya que se percibe al mundo entero como un solo mercado (Levitt, 1983).

El uso de una estrategia u otra dependerá de la empresa, así como de la homogeneización del mercado al que se dedique. Los mercados homogeneizados como los de productos y servicios de lujo, productos tecnológicos, moda joven, deporte, música, comida rápida... utilizarán una estrategia global. Los mercados que no lo estén, como la higiene, hogar... aplicarán una estrategia multidoméstica (Fernández del Hoyo, 2006).

Por un lado, Theodore Levitt fue uno de los defensores de la **estrategia global**. En 1983, en un artículo en el *Harvard Business Review*, Levitt explicó que el desarrollo de la tecnología ha permitido que las diferentes culturas tengan muchos factores en común. Gracias a la comunicación, el transporte, los viajes, etc. todo el mundo está en contacto y al tanto de lo que ocurre en otros lugares. Así, todos los países quieren adquirir los bienes y servicios que se ofrecen en otros países, por lo que no es necesaria una adaptación total. De hecho, Levitt tachó esta estrategia multidoméstica de obsoleta (Levitt, 1983).

Por otro lado, Hofstede (1984) defendió que las diferencias culturales se pueden apreciar en el comportamiento de los consumidores, por lo que debería adaptarse la estrategia a cada país (Kotler & Keller, 2012), es decir, optar por una **estrategia multidoméstica**. Estas diferencias culturales se clasifican en cinco dimensiones: alta distancia al poder versus baja distancia al poder; individualismo versus colectivismo; masculinidad versus feminidad; alto rechazo a la incertidumbre versus bajo rechazo; y orientación al largo plazo versus al corto plazo (Hofstede, 1984). Es importante tener en cuenta las dimensiones para comprender hacia qué cultura se dirige la empresa, «[e]l éxito de la comunicación intercultural dependerá de nuestro grado de comprensión y aceptación de la otra cultura, así como de conocer los rasgos culturales nuestros que pueden ser llamativos para la otra cultura» (Piqueras, 2014, parr. 14).

Sin embargo, en ocasiones, escoger una estrategia u otra por completo resulta imposible. La estrategia global con productos estandarizados puede requerir de una cierta adaptación (Levitt, 1983), así como adaptarse por completo a la nueva cultura puede implicar costes muy elevados debido al estudio de la nueva cultura y mercado y adaptación del producto y comunicación (Kotler & Keller, 2012). Así, Levitt propuso que, en el momento de elegir una estrategia u otra, se analizaran los factores comunes de los distintos mercados, en vez de analizar todas sus diferencias. Así, se encontrarían muchos más factores en común de los esperados, lo que se resume en el famoso dicho: *Think global, act local* (Fernández del Hoyo, 2006).

Las mejores marcas globales tienen un tema consistente, pero reflejan las diferencias significativas en lo que se refiere al comportamiento del consumidor, el desarrollo de marca, las fuerzas competitivas, y el entorno jurídico y político [...]. Pensar de manera global, pero actuar de manera local. (Kotler & Keller, 2012, p. 607)

Es decir, el punto medio entre la estrategia global y la estrategia multidoméstica es la **estrategia glocal**. Esta implica utilizar los conocimientos que se han obtenido a nivel global, y aplicarlos de forma personalizada en cada región a la que se dirija la empresa (Dumitrescu & Vinerean, 2010). Thomas Friedman destaca la importancia de esta glocalización para evitar que, en un mundo globalizado, la cultura de un país se imponga sobre la de otro.

I define healthy glocalization as the ability of a culture, when it encounters other strong cultures, to absorb influences that naturally fit into and can enrich that culture, to resist those things that are truly alien and to compartmentalize those things that, while different, can nevertheless be enjoyed and celebrated as different. The whole purpose of glocalizing is to be able to assimilate aspects of globalization into your country and culture in a way that adds to your growth and diversity, without overwhelming it.² (Friedman, 1999, p. 326)

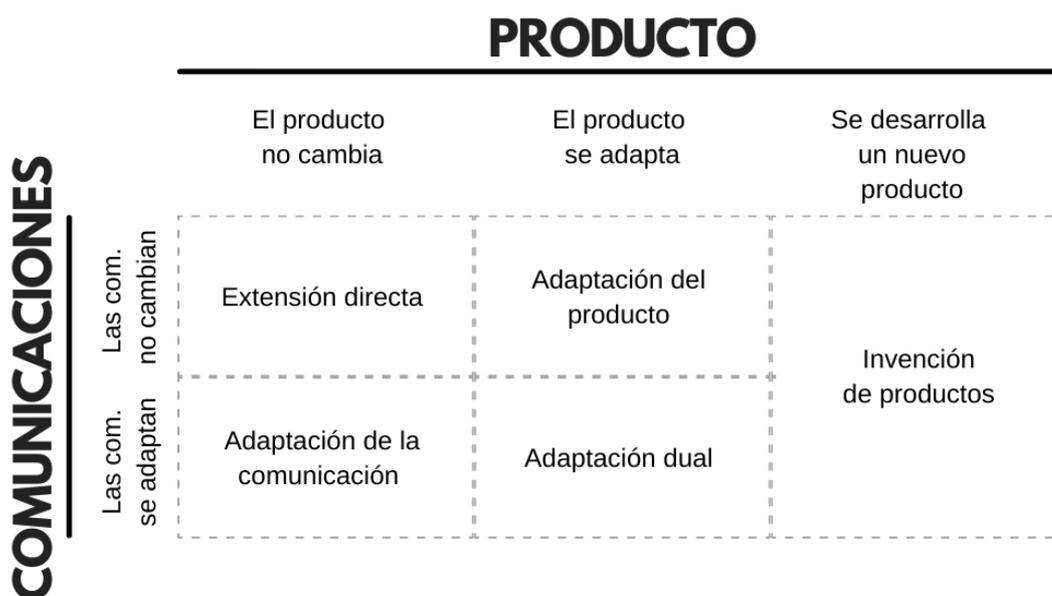
3.2.3. La adaptación de las 4 P.

Una mínima adaptación será necesaria para tener una buena acogida en el nuevo país. Como se ha mencionado anteriormente, McCarthy definió cuatro instrumentos que se debían tener en cuenta para satisfacer las necesidades del consumidor: las cuatro P. Por lo tanto, las decisiones de adaptación deberán centrarse en el producto (*product*), comunicación (*promotion*), precio (*price*) y distribución (*place*). Las variables que se deben tener en cuenta son (Kotler & Keller, 2012):

- Producto: variedad, calidad, diseño, características, marca, envasado, tamaño, servicio, garantía, devolución
- Comunicación: promoción de ventas, Publicidad, fuerza de ventas, Relaciones Públicas, Marketing directo
- Precio: precio de lista (tarifa), descuentos, incentivos, período de pago, condiciones de crédito
- Distribución: canales, cobertura, surtidos, ubicación, inventario, transporte.

²Traducción de la autora: Yo definiría la glocalización sana como la habilidad de una cultura, al encontrarse con otras culturas fuertes, para absorber las influencias que encajan con ella de manera natural y que la enriquecen, para ignorar aquellas que realmente son incompatibles, y para enlazar aquellas que, aun siendo diferentes, se pueden aprovechar y disfrutar de las divergencias. El verdadero objetivo de la glocalización es conseguir asimilar los aspectos de la globalización en el país y cultura de tal forma que fomente su crecimiento y diversidad, sin forzarlo.

Figura 4: Estrategias de adaptación comunicación y producto internacional



Fuente: Adaptación de Kotler y Keller (2012)

La adaptación del **producto** a la nueva cultura se puede dar en distintos niveles: regional, por país, por ciudad o por minorista. También, en lugar de adaptación, se puede optar por la invención, y se puede dar de dos formas (Kotler & Keller, 2012):

- Invención hacia el pasado, es decir, recuperar un producto antiguo de esa cultura;
- Invención hacia el futuro, es decir, introducir un producto completamente nuevo.

Asimismo, puede darse el caso de que la empresa necesite adaptar algún elemento de la marca, como, por ejemplo, el nombre (Kotler & Keller, 2012).

La adaptación de la **comunicación** a la nueva cultura puede, o no, ir acompañada de la adaptación del producto. Como explican Kotler y Keller (2012), esta adaptación de la comunicación se puede dar en distintos niveles:

- Mantener el mensaje y solo traducirlo al nuevo idioma;
- Mantener el mensaje, pero adaptar su ejecución mediante, por ejemplo, la sustitución de contenidos creativos;
- Crear un conjunto de anuncios y promociones y que se seleccione el más adecuado para cada país;
- Permitir a empresas de comunicación del nuevo país que creen, con unas directrices, un nuevo anuncio.

Todas estas decisiones deben tener en cuenta, primero, que sean legal y culturalmente aceptables. Por ejemplo, en Noruega no se pueden crear anuncios dirigidos

a menores de 12 años. Segundo, que la estrategia sea conveniente; en Reino Unido es inaceptable que en un anuncio se compare con la competencia. Tercero, el atractivo o nivel de desarrollo del producto en el mercado de la nueva cultura (Kotler & Keller, 2012).

La adaptación del **precio** se enfrenta principalmente a dos problemas. Por un lado, la escalada de los precios, la necesidad de subir el precio en el nuevo país debido a costes de transporte u otros para obtener las mismas ganancias que en el país original; y los precios de transferencia, esto es, cuánto se cobra a las filiales por el envío de los bienes, sin caer en *dumping*³. En cuanto al primer problema, existen tres opciones (Kotler & Keller, 2012):

- Establecer un precio único en todos los países, pero los márgenes de ganancias variarían en cada país;
- Establecer un precio para cada país según el mercado, es decir, en función de las condiciones monetarias, pero no se tendrían en cuenta los costos;
- Establecer un precio para cada país según los costos, es decir, teniendo en cuenta un margen de ganancias, pero en algunos países los precios podrían ser muy elevados.

También sería necesaria la adaptación de la **distribución**, ya que el número de intermediarios es mayor que en la distribución nacional. Primero, las oficinas de comercio exterior, que deciden qué canales y Marketing se van a emplear. Segundo, los canales entre países, que llevarán el producto a la frontera. Tercero, los canales del país extranjero, que transportarán el producto al usuario final. Hay que escoger quiénes serán estos intermediarios, siempre de acuerdo con las costumbres de distribución del nuevo país, pues pueden variar de una cultura a otra (Kotler & Keller, 2012).

3.2.4. La imagen del país de origen

Sin embargo, no todas las decisiones de la empresa deben de estar enfocadas en el país de destino, sino que también es importante reflexionar acerca del país de origen.

Como bien explican Kotler y Keller (2012), la percepción del país de origen «son las asociaciones mentales y creencias que provoca un país» (p. 614). Por ello, los políticos tratan de fortalecer la imagen del país para aumentar la inversión extranjera, y las empresas tratan de aprovechar esa percepción en su beneficio para aumentar las ventas. Pero no solo los funcionarios políticos influyen en la imagen del país, esta también varía

³Práctica comercial de vender a precios inferiores al costo para adueñarse del mercado, con grave perjuicio de este (RAE).

a lo largo del tiempo, en función de acontecimientos que hayan ocurrido, o incluso, en función de la reputación de las empresas o de un producto determinado (Kotler & Keller, 2012).

Es importante que los encargados del Marketing de las empresas sean conscientes de la perspectiva nacional e internacional del país y, en caso de que la imagen sea positiva, explotarla (*made in Spain*). Otra estrategia es unir las costumbres nacionales con las extranjeras (Kotler & Keller, 2012).

3.3. El Marketing social corporativo

Las empresas tienen una mayor exigencia ética y social, motivada por los siguientes factores:

Aumento de las expectativas de los clientes, la evolución de las metas y ambiciones de los empleados, la existencia de normativas más estrictas, una mayor presión gubernamental, el interés de los inversionistas en temas sociales, el escrutinio de los medios y la transformación de las prácticas de procuración de negocios. (Kotler & Keller, 2012, p. 629)

Así, no solo deben cuidar de sus propios intereses, sino también de los clientes, empleados, comunidades y medio ambiente. A esto se le denomina la responsabilidad social corporativa; tener una responsable conducta legal, ética y social (Kotler & Keller, 2012).

Hoy, que una empresa sea socialmente responsable marca la diferencia entre sus competidores. Aquellas que implementen ideas más socialmente responsables son las que más éxito tendrán. Por ello, surgen el Marketing social y el Marketing con causa (Kotler & Keller, 2012).

El **Marketing social** es aquel que implementan las organizaciones no lucrativas o gubernamentales, con el objetivo de promover y apoyar una causa (Kotler & Keller, 2012).

El **Marketing con causa** envuelve aquellas actividades de Marketing que tratan que la empresa contribuya «a una causa determinada, con la participación directa o indirecta de sus clientes en las transacciones que le generan ingresos» (Kotler & Keller, 2012, p. 634).

Como explican Kotler y Keller (2012), el Marketing con causa, además de beneficios sociales, tiene grandes beneficios para la empresa:

- Crea una conciencia de marca;
- Mejora la imagen de la marca;
- Establece la credibilidad de la marca;
- Evoca sentimientos hacia la marca;
- Crea un sentido de comunidad hacia la marca;
- Genera un compromiso con la marca.

No obstante, estos beneficios solo se darán si los consumidores comprueban que las actividades sociales de la empresa son reales y no egoístas, y que existe coherencia con todas sus conductas. Por ello, es importante no abusar de muchas causas, es decir, no implicarse en muchas cuestiones sociales para no perder credibilidad, así como escoger una causa que se relacione con la identidad de la empresa (Kotler & Keller, 2012).

3.4. La cultura de la empresa

Para que una empresa tenga éxito a largo plazo, es fundamental que tenga una visión de futuro y unos valores firmes, es decir, una fuerte cultura corporativa (Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010). La cultura de la empresa es tan importante que puede hacer que sea 20-30 % más popular que su competencia (Coleman, 2013).

La cultura corporativa es un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros. (Aguirre Baztán, 2002, pp. 89-90)

Depende de tres factores fundamentales: la visión, la misión y los valores (Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010).

- La **visión** es el «qué», la posición futura que quiere la empresa. Puede parecer un simple eslogan, pero en realidad define la dirección estratégica que debe seguir la empresa y todos los movimientos que debe hacer para conseguir alcanzar esa posición. Así, también ayuda a motivar a la empresa (Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010).

- La **misión** es el «por qué», el propósito de la empresa, la explicación de por qué es necesaria su existencia (Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010).

- Los **valores** son el «cómo» (Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010), las decisiones y comportamientos que debe tomar la empresa para alcanzar su visión. Es más importante que sean reales a que sean originales (Coleman, 2013).

John Coleman (2013), añade otros factores fundamentales para la cultura corporativa, como, por ejemplo:

- La **práctica**, de nada sirve que la empresa manifieste unos valores si no los demuestra en sus acciones. Por lo tanto, los valores y comportamiento deben ir de la mano.
- La **narrativa**. Toda empresa tiene una historia que debe transmitir al público, una historia que dé a conocer su visión, misión y valores.
- Las **personas**. Para que la cultura de la empresa tenga éxito, es fundamental que las personas se sientan identificadas con la misma.

Esta cultura es una propuesta de valor hacia el cliente, una carta de presentación sobre lo que le podemos ofrecer, las decisiones que se van a tomar y la manera de enfrentarse al mercado (Webster, 2002).

3.5. El plan de Marketing

Como definen Kotler y Keller (2012), un plan de Marketing es «un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing» (p. 54). Para que tenga éxito, es importante que sea realista, que tenga un análisis competitivo completo y que posea un enfoque a largo plazo (Kotler & Keller, 2012).

Según Kotler y Keller (2012), el plan de Marketing está compuesto por (1) un resumen ejecutivo, (2) un análisis de la situación, (3) la estrategia de Marketing y (4) los controles de implementación.

3.5.1. Resumen ejecutivo

Es una breve descripción de la empresa (Kotler & Keller, 2012). También habrá que incluir una reflexión sobre cómo es la empresa; su visión y su misión (Mediano Serrano, 2015).

3.5.2. Análisis de la situación

Consiste en un análisis interno (de la empresa) y externo (de su entorno). Con el análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades, y se deben analizar los productos y servicios, precios, distribución, comunicación, imagen y posicionamiento, estrategia comercial, calidad, contabilidad y finanzas, localización... Con el análisis externo se obtienen las oportunidades y amenazas, y se debe analizar la estructura del mercado, clientes, competidores, proveedores, exigencias medioambientales, legislación, nuevas tecnologías... (Mediano Serrano, 2015)

Como resume Mediano Serrano (2015), el resultado de este análisis se mostrará en el análisis DAFO, formado por:

- Debilidades: los puntos débiles de la empresa, pueden dificultar el alcance de los objetivos.
- Amenazas: los factores ajenos a la empresa que dificultan el logro de los objetivos.
- Fortalezas: los puntos fuertes de la empresa, ayudan a alcanzar los objetivos.
- Oportunidades: los factores ajenos a la empresa que favorecen el logro de los objetivos.

3.5.3. Estrategia de Marketing

Se divide en dos partes, por un lado, en los objetivos, y por otro lado, en las estrategias. En cuanto a los **objetivos**, estos se fijarán de acuerdo con las conclusiones obtenidas del análisis DAFO, pues tratarán de potenciar los puntos fuertes y de aprovechar las oportunidades encontradas, así como intentar mejorar los puntos débiles y evitar las amenazas (Mediano Serrano, 2015). Estos objetivos deben ser claros y precisos, y una buena manera de definirlos es con el acrónimo SMART (Martín Jiménez, 2016):

- *Specific*, es decir, concretos;
- *Measurable*, es decir, medibles;
- *Attainable*, es decir, alcanzables;
- *Realistic*, es decir, realistas;
- *Timely*, es decir, en un tiempo determinado.

Segundo, las **estrategias**. Por un lado, se abordarán las estrategias corporativas, cuya definición no depende del departamento de Marketing. Por otro lado, estarán las estrategias de Marketing que se pueden clasificar en tres bloques: segmentación, posicionamiento y estrategias operativas (Mediano Serrano, 2015).

La segmentación. Consiste en segmentar o dividir el mercado en diferentes grupos para, así, centrar los esfuerzos del Marketing en uno de ellos y garantizar su satisfacción (Mediano Serrano, 2015). Algunos investigadores piensan que la mejor manera de segmentar es según las características geográficas, demográficas (edad, género, ocupación, ingresos...) y psicográficas, para luego analizar la conducta de esos grupos. Otros, prefieren dividir directamente a la población según su conducta y preferencias, para después determinar las características mencionadas (Kotler & Keller, 2012).

La clasificación psicográfica de Kotler y Keller (2012) según el método VALS es:

- Innovadores: personas sofisticadas, realizan compras de productos de alto nivel.
- Pensadores: personas maduras y responsables, buscan la durabilidad, funcionalidad y valor.
- Triunfadores: personas exitosas que buscan productos que demuestren sus triunfos.
- Experimentados: jóvenes impulsivos, gastan una gran parte de sus ingresos en entretenimiento, moda...
- Creyentes: personas tradicionales que prefieren productos familiares y nacionales.
- Luchadores: personas a la moda, pero con recursos más escasos, buscan productos que simulen riqueza.
- Creadores: personas prácticas y autosuficientes, buscan productos prácticos y que puedan fabricar ellos mismos.
- Supervivientes: personas ancianas o pasivas, fieles a sus marcas.

En cuanto a la conducta, siguiendo a Kotler & Keller (2012), habría que analizar estos puntos:

- Los beneficios como tradición, buena imagen, inteligencia, diversión...
- Los roles de decisión, que pueden ser iniciador, influyente, decisor, comprador o usuario.
- El tipo de usuario, en función de las ocasiones de uso (diario, mensual...), el estatus (como consumidor, exconsumidor, potencial o de primera vez), la etapa en la disposición del usuario (conscientes, no conscientes, informados, interesados, desean el producto o tienen intención de comprarlo), el estatus de lealtad (por ejemplo, lealtad incondicional, lealtad dividida a varias marcas, lealtad cambiante, *switchers* o leales a ninguna marca), la actitud (entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil), etc.

El posicionamiento. Consiste en crear una imagen positiva de la empresa en la mente del consumidor, para así maximizar los beneficios. Para ello, es importante analizar a la competencia. De este modo, se podrá optar bien por destacar los puntos diferenciales (qué hace a la empresa única) o bien por destacar los puntos de paridad (qué tiene la empresa de similar con otras de gran prestigio, ganando así credibilidad) (Kotler & Keller, 2012).

Las estrategias operativas. Una vez definida la segmentación y posicionamiento que se desea, hay que decidir qué acciones se van a llevar a cabo en el Marketing *Mix* (Mediano Serrano, 2015), es decir, las 4 P ya descritas anteriormente.

No obstante, con el paso de los años, las 4 P (producto, precio, comunicación y distribución) de McCarthy han evolucionado a las 7 P de Booms y Bitter (1981), las 20 P de Pearson (2014) y las 9 P de Londre (2015). Como establecen Hemsworth & Londre (2017), estas últimas son:

- Plan (*planning*). Seguir un plan: hacer una investigación previa para conocer la situación, marcar unos objetivos, diseñar una estrategia y unas tácticas para implementarla.

- Personas o público objetivo (*people o targeting*). Consiste en centrarse en el público y su satisfacción, aprovechando los conocimientos obtenidos al segmentar el mercado (geográficos, demográficos, psicográficos, etc.).

- Socios (*partners o alliances*). Colaboraciones con entidades que comparten la misma filosofía y valores que la empresa.

- Presentación (*presentation*). Se refiere a la presentación de cualquiera de las P a las partes interesadas en la empresa (clientes, accionistas, proveedores...). Incluye los eventos que se organizan para mostrar el producto de forma real.

- Pasión (*passion*). Consiste en sumar a las decisiones racionales del plan de Marketing sentimientos y emociones. Empieza por creer y admirar el producto o empresa, y continúa intentando transmitir esa pasión y que sea compartida por el público.

Un Marketing *Mix* no es mejor o más fuerte dependiendo del número de P del que esté formado, sino del compromiso de la empresa y de la cantidad de recursos que se asignen en la correcta ejecución de la estrategia de Marketing seleccionada. (Moreno Abramowicz, 2015, parr. 8)

3.5.4. Controles de implementación

La última etapa del plan de Marketing consiste en definir de qué manera se van a controlar las acciones propuestas en el plan y los resultados que se obtienen con esas acciones. No se basa en evaluar la situación una vez finalizado el plan, sino de controlarlo a medida que se va implementando para identificar errores y tomar nuevas decisiones para corregirlos (Mediano Serrano, 2015).

4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS

El objetivo principal que se pretende conseguir con este trabajo es analizar la adaptación que se lleva a cabo para trasladar las cervezas belgas, de gran importancia cultural y patrimonial, a España. En un inicio, no se sabe si las marcas han decidido llevar a cabo alguna alteración para entrar en el mercado español, pero, debido a las diferencias entre ambos países, se espera que cambien algunos rasgos en términos de Comunicación y Marketing.

Una vez analizado el plan de Marketing que cada marca de cerveza lleva a cabo en España, se quieren comparar ambas estrategias para descubrir cuál es la que menos adaptación ha llevado a cabo o la que se considera que es menos acertada para, posteriormente, hacer una propuesta.

Por último, una vez hecha la propuesta del plan de Marketing de la marca menos adaptada al público español, se deberá descubrir si dicha estrategia permite alcanzar los objetivos que se han fijado en el plan de Marketing.

5. METODOLOGÍA

Para resolver las preguntas y objetivos previamente marcados, se llevará a cabo, primero, un análisis de la situación de la cerveza en Bélgica y en España, y después, de la cerveza belga en España. Con esto, se pretende también descubrir cuál es la acogida de la cerveza *ale* en España y así realizar una matriz DAFO con las dificultades, amenazas, fortalezas y oportunidades claramente identificadas y así utilizarlas en la propuesta de plan de Marketing.

Tras el análisis de situación, se estudiarán las estrategias de las dos marcas de cerveza, en concreto, algunas de las 9 P de Londre como son: producto, comunicación, presentación, socios y pasión. Con este análisis se pretende comparar ambas estrategias para escoger la que se considere menos acertada y hacer una propuesta del plan de Marketing de la misma. Esta propuesta seguirá la estructura de Kotler y Keller (2012): un resumen ejecutivo, una matriz DAFO, los objetivos de la campaña, las estrategias divididas en segmentación, posicionamiento y estrategias operativas, y por último, unos controles de implementación.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

6.1. La cerveza

6.1.1. La cerveza en Bélgica y España

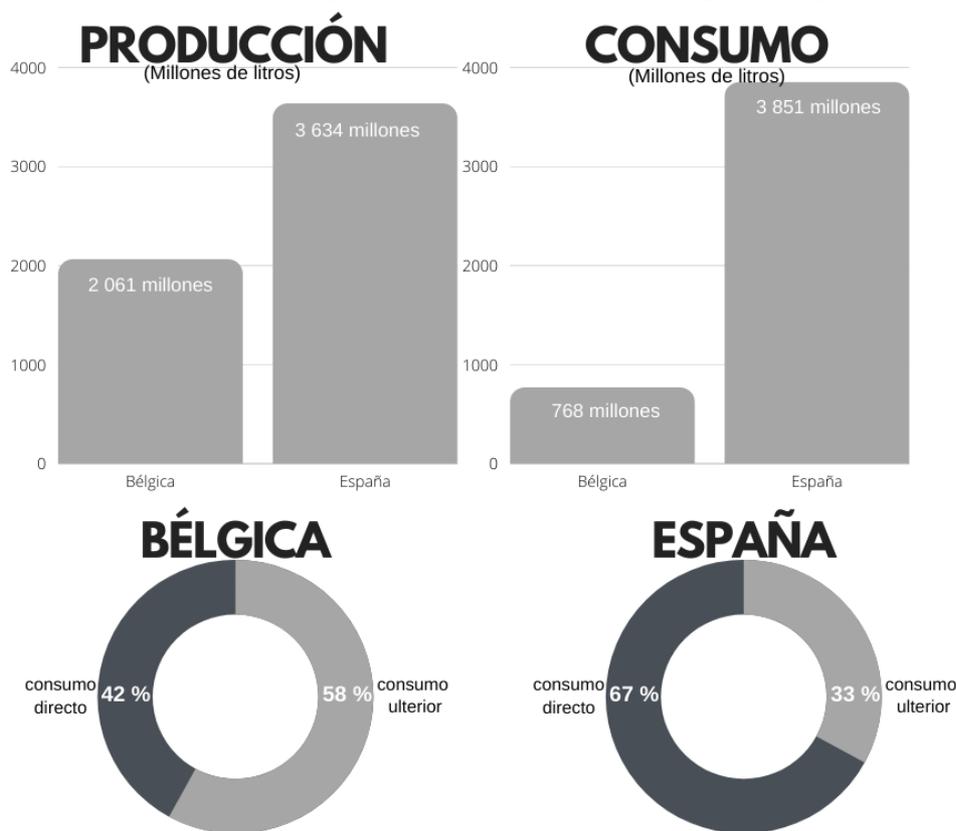
Por un lado, **Bélgica** no solo es una de las grandes productoras de cerveza, sino que además es el país con la mayor variedad de cerveza del mundo (Pilla & Vinci, 2012): se producen más de 1500 tipos con diferentes métodos. La cerveza forma parte de la vida cotidiana de los belgas, pues no solo se consume de manera directa, sino que también se utiliza para cocinar, lavar quesos y dar nuevos sabores. Los monjes trapenses también son muy importantes en la cultura cervecera del país, ya que son uno de los productores y donan sus ganancias a asociaciones caritativas. Es por este gran interés, la enorme fabricación y la importancia de la bebida en el país, que la UNESCO la declaró patrimonio cultural inmaterial en 2016 (ONU, 2016). Este es uno de los atractivos turísticos de Bélgica: descubrir la historia y amplia variedad de cervezas que nacen en el país. Incluso los típicos regalos turísticos son copas de cerveza, pues cada marca tiene su copa característica y completamente diferente a la de las demás.

Por otro lado, la cerveza llegó a **España** gracias a Carlos V, que trajo consigo a grandes maestros cerveceros que extenderían su saber por el país (Mahou San Miguel, s.f.). El 81 % de los españoles beben cerveza de forma habitual, lo que la convierte en una de las bebidas más populares del país independientemente de la geografía (igual de consumida en todas las comunidades) y del sexo (el 53 % de los cerveceros son hombres y el 47 % son mujeres) (Cerveceros de España, 2019).

A continuación, se muestra un gráfico comparativo de la producción y consumo de cerveza en ambos países.⁴

⁴ Para más información de los hábitos en las dos culturas ver en anexo II.3.

Figura 5: Comparativa de la cerveza en Bélgica y España



Fuente: Adaptación de *The Brewers of Europe* (2018).

6.1.2. La cerveza belga en España

Bélgica es el tercer mayor exportador de cerveza del mundo. España es uno de sus clientes, aunque no de los principales, ya que ocuparía la duodécima posición. No obstante, las cifras aumentan cada año debido a la nueva tendencia y preferencia por las cervezas de mayor calidad (Gimeno Alabau, 2018).

«La cerveza belga quiere entrar en el mercado español», advertía *El País Economía* en su titular el 8 de febrero de 2016. Así, hoy, en los supermercados se pueden observar marcas como La Chouffe, Stella Artois, Duvel, Chimay, Grimbergen y Leffe, entre otras. Cabe resaltar que todas estas cervezas han entrado al mercado español en botellines de 33 cl, algunas adaptadas en 75 cl. Los precios rondan los 1,24 € y los 2,58 € en los supermercados, frente a los precios de los botellines de 33 cl más consumidos por los españoles, que rondan los 0,74 € y 1,82 € con cervezas como Mahou, San Miguel, Cruzcampo o Estrella Galicia. Por su parte, muy pocos bares y restaurantes ofertan cervezas belgas en sus cartas. La más habitual es la Stella Artois, una cerveza de tipo *lager*, como las consumidas en España. La Chouffe, Duvel, Grimbergen y Leffe se clasifican dentro del tipo de cervezas *ale*, menos consumidas entre los españoles. No

obstante, según explica Estrella Galicia (2020), el aumento de interés en la cerveza artesanal ha provocado también el resurgir de la cerveza *ale* en España.

Puede que relacionado con el esperado auge de las *ale*, las cerveceras extranjeras hayan decidido colaborar con las cerveceras nacionales, para así proporcionar una mejor adaptación del producto al mercado español. Es el caso de Carlsberg y de Ab Inbev.

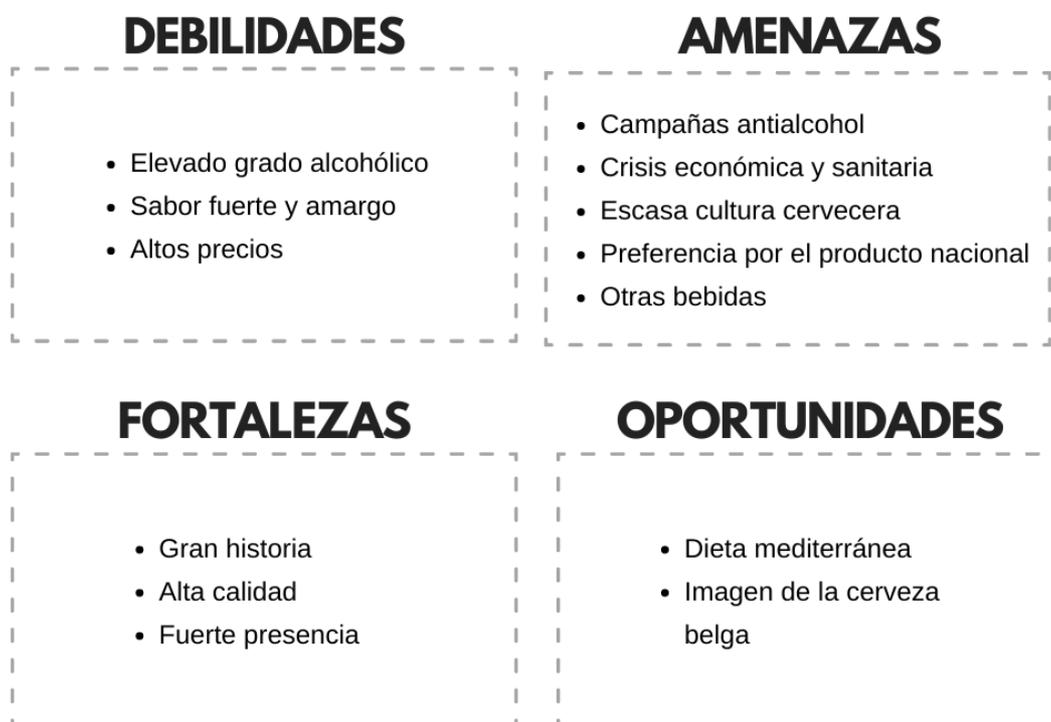
Por un lado, el grupo Carlsberg decidió en 2009 firmar un acuerdo con el grupo Mahou San Miguel para que la cervecera española se encargara de la distribución y marketing del *portfolio* de cervezas Grimbergen (Blonde, Double y Blanche) en el nuevo mercado (Alimarket, 2013). No obstante, en 2020, el grupo Carlsberg cerró un nuevo acuerdo con el grupo Damm para que este último comenzara a llevar las ventas y marketing de la marca belga en España, Andorra y Gibraltar (Damm, 2020).

Paralelamente, el grupo Ab Inbev decidió firmar un acuerdo con el grupo Mahou San Miguel para que, en 2020, este comenzara a producir y a distribuir marcas como Leffe, entre otras (Mahou San Miguel, 2019). Como ya se ha dicho, estos acuerdos son positivos para la cervecera extranjera ya que se garantiza una mejor comprensión y adaptación del producto en el nuevo mercado, así como para la cervecera nacional, ya que aumenta su *portfolio* y ventas. Se tratan por tanto de ejemplos de estrategias de glocalización, en los que se quiere aprovechar el potencial global que tienen unas marcas, pero adaptado a un nuevo mercado.

6.1.2.1. Análisis DAFO de la cerveza *ale* belga en España

Para distribuir estas dos marcas, Grimbergen y Leffe, en España, es importante realizar un análisis DAFO para conocer la situación de las cervezas tipo *ale* belgas en el país. A continuación, se presenta una figura esquemática con las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades encontradas en torno a la cerveza *ale* belga en España, y en el anexo (II.4.) se puede encontrar la descripción detallada de cada parte.

Figura 6: Análisis DAFO de la cerveza ale belga en España



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Análisis del plan de Marketing

A continuación, se muestran cómo dos marcas de cerveza belgas, Grimbergen y Leffe, han adaptado su plan de Marketing al nuevo público español.

6.2.1. Grimbergen

Grimbergen, «la cerveza del Fénix», surge en 1128 en la abadía de Grimbergen. En 1142, durante la Guerra de Grimbergen, el santuario queda completamente destruido y los monjes tienen que encargarse de reconstruirlo. En 1566, durante la guerra de religiones, el templo vuelve a arder. En 1629, consiguen volver a levantarlo y deciden simbolizar el renacimiento de Grimbergen con un fénix como escudo, y el lema «ardet nec consumitur», «quemada, pero no destruida». En 1798, durante la Revolución Francesa, los bienes de la iglesia deben venderse y los monjes deben marcharse, quedando la abadía destruida por tercera vez. Pero el fénix vuelve a resurgir, y hasta el día de hoy (Grimbergen, s.f.), lleva su cerveza a distintos países del mundo.

Como se puede observar, Grimbergen resalta por su gran narrativa, por su peculiar historia, y es este carácter de resistencia de la abadía el que caracteriza la cerveza Grimbergen. La siguiente frase resume perfectamente la visión de esta cerveza: «Con el

tiempo, se han creado nuevas cervezas para todos los gustos, pero la cerveza original continúa viva y su fuego interior sigue encendido» (Grimbergen, s.f., parr. 3). Es decir, una cerveza fiel a sus raíces que pretende mantener su esencia y sabor original para siempre. La misión de la empresa puede estar relacionada con la historia de la abadía; los monjes trabajaron muy duro por recuperar el templo y mantener la cerveza, y quieren que esta cerveza única siga viva para siempre. Los valores que resaltan de su nacimiento son la tradición, la autenticidad, el empeño, luchar y no rendirse ante las adversidades. Como ya se ha dicho antes, de nada sirve que una empresa manifieste unos valores si no los demuestra con sus acciones; los valores de Grimbergen están sembrados en su historia, pero debe mantenerlos con sus acciones en la actualidad.

A continuación, se analizarán algunas de las 9 P de Londre, las más relevantes en términos de comunicación.

6.2.1.1. Producto

Como se explica en su página web, la receta de la cerveza Grimbergen tiene casi nueve siglos, organoléptica; con toques afrutados y especiados que la hacen única, y con una malta que crece en las bodegas de su abadía. Así, han conseguido trasladar esa esencia a los diferentes tipos de Grimbergen que han traído a España:

- Grimbergen Blonde, «suave y rubia, con sabor afrutado, una nota especiada de clavo y una espuma densa de color crema» (Grimbergen, s.f., parr. 2).
- Grimbergen Blanche, una «cerveza de trigo al estilo belga con una espuma suave y cremosa, con un sabor refrescante a fruta, cítricos, clavo, cilantro y bergamota» (Grimbergen, s.f., parr. 3).
- Grimbergen Double Ambrée, «oscura con el sabor agridulce del caramelo y las ciruelas secas, elaboradas con lúpulo y malta de doble fermentación» (Grimbergen, s.f., parr. 4).
- Grimbergen Belgian Pale Ale, con un «aroma fresco y un ligero amargor en el lúpulo que ayuda a realzar las notas especiadas y afrutadas de la levadura» (Grimbergen, s.f., parr. 5).

Estas cervezas, que llegaron a España en 2009, se comercializan en botellines de 33 cl y en 2013 renovaron el *packaging* de Mahou San Miguel. Así, se estilizó más la botella y, además de la etiqueta típica en el cuerpo de los botellines, se incluyó una nueva etiqueta en el cuello para resaltar más el fénix. Asimismo, el pack de cartón que agrupa las cervezas se diseñó en forma de caja o cesta abierta para tener mayor impacto visual (Alimarket, 2013).

Grimbergen tiene mucha presencia, y por ello, en los restaurantes bares y restaurantes, cuando no se sirve en botella, destaca la imagen de la copa única de la marca: un cáliz de boca ancha que permite que los aromas afrutados y a malta se liberen más fácilmente y no saturen la nariz. Es inaceptable que se sirva en ninguna otra copa, y debido a su importancia, esta también sufrió una renovación de imagen: la boca se mantuvo bañada en oro, pero se modificó el logo del cuerpo. En su lugar, aparecería el nombre de la marca y fecha de origen también escrito con letras de oro, en el cáliz, grabado en relieve, el fénix de Grimbergen grabado, y el tallo más alargado y estilizado. Esta copa es tan característica de la marca, que incluso se han hecho packs de cerveza con un cáliz de regalo.

No obstante, en 2018, la imagen de Grimbergen volvió a renovarse: el fénix seguía siendo el protagonista, pero se quiso resaltar aún más el resurgir de las cenizas y los colores, característicos de sus nombres, cobraron más importancia en el *packaging* (Toribio, 2019). Así, donde antes había un ave fénix abriendo sus alas y rodeado en un círculo rojo y fondo negro, y una chapa para cerrar la botella de color plata; surge un fénix aún más fuerte, con llamas de fondo y etiquetado de color amarillo y chapa de oro para la Grimbergen Blonde, etiquetado y chapa cobre para la Grimbergen Double Ambrée, etiquetado y chapa azul para la Grimbergen Blanche, y etiquetado y chapa verde para la Grimbergen Belgian Pale Ale.⁵

Tanto en el *packaging* inicial como en el nuevo se decidió no adaptar el nombre de la marca (Grimbergen) ni traducir la tipología de la cerveza (Blonde, Blanche, Double Ambrée...). Con este extranjerismo, lo que la marca pretende es mantener la esencia belga y diferenciarse de este modo de las otras marcas: Grimbergen no es como cualquier otra cerveza que puedas comprar, es una cerveza recién traída de Bélgica para que puedas disfrutar de las cervezas más famosas del mundo desde tu casa o bar de confianza.

6.2.1.2. Comunicación

La **página web** de Grimbergen se encuentra disponible en varios idiomas; el francés belga o suizo, inglés universal, neerlandés belga u holandés, alemán suizo, danés, italiano, polaco, griego, ucraniano y español. Todas ellas tienen la misma estética y estructura, aunque varían algunas fotografías de las cervezas, pero no parece guardar relación con ningún aspecto cultural.

⁵ Ver en anexo (II.5.) imágenes del cambio de *packaging* y del cáliz.

Si se presta atención a la página web en español, no tiene nada en común con las páginas webs de las cervezas españolas. Estas últimas, visualmente, destacan por sus colores claros, similares a los de la cerveza *lager* en contraposición con la *ale*, que suele ser más oscura. Así, la página de Grimbergen triunfa por sus colores marrón, rojizo y amarillo, que simulan tanto los colores de su gama de cervezas, como las llamas que han envuelto numerosas veces la abadía, su historia, y que incluso forman parte del logo. A su vez, diversas imágenes de cervezas, cálices, llamas y vidrieras decoran la página web. Las fotografías de los botellines y cálices están enfocadas de tal manera que simulan una pose heroica de las cervezas, que han salido victoriosas de las llamas.⁶ Sin embargo, las páginas web de marcas españolas no suelen emplear imágenes de sus propias cervezas para decorar la página web, sino que utilizan imágenes de paisajes de la península, personajes conocidos en la sociedad e incluso fotografías de gente disfrutando de sus cervezas en bares.

En cuanto al contenido, también difiere de las páginas web de cervezas españolas. Los puntos que tienen en común son la sección dirigida a contar la historia de la marca, de dónde viene la empresa; las gamas de cerveza que tienen y las características de todas ellas; y los maridajes que pueden acompañar a esas cervezas que ofrecen. No obstante, las páginas web de marcas españolas suelen incluir una sección denominada de diferente manera, pero que se refiere a las experiencias. España es un país muy sociable y la cerveza es una actividad para disfrutar con amigos, y por ello, existen numerosos eventos que organizan o en los que participan estas marcas (conciertos, juegos, jornadas...). Otra sección que suelen tener las páginas web de cervezas españolas está relacionada con los proyectos o ayudas sociales en las que participan.

Las redes sociales que tiene Grimbergen son **Facebook** e **Instagram**, y en ambas se sigue la misma estrategia. En este aspecto, se pueden distinguir dos fases claras. Primero, en sus inicios, la estrategia era similar a la de la página web: presentar y resaltar la cerveza Grimbergen. Para ello, utilizaban diferentes imágenes de los botellines de Grimbergen (tanto con el antiguo como con el nuevo *packaging*) y de su característico cáliz, con diferentes maridajes y paisajes. Los mensajes que solían enviar eran de presentación de la marca y de las cervezas, invitaciones a degustarlas en cualquier ocasión y consejos sobre cómo acompañarlas. Esta estrategia era similar a la que se observa en la página web actual, pues aparecen exactamente los mismos apartados: historia, tipos de

⁶ Ver en anexo (II.6.) estética de la página web de Grimbergen.

cerveza y maridajes; simplemente plasmados de una manera diferente y adaptados a ambas plataformas.

Aunque ambas redes tenían el mismo propósito, las imágenes y textos variaban para generar flujo de visitas en ambos perfiles. Su Facebook destacaba por tener mayor actividad y buscar mayor interacción que en Instagram, también probablemente porque el perfil de Facebook era más antiguo y tenían más público al que dirigirse. Las fotografías que subían eran más creativas, con ilustraciones de las cervezas disfrazadas en Halloween, videos cortos simulando un *Pasapalabra* con los nombres de las variedades de Grimbergen, anuncios de televisión, invitaciones a eventos... En Instagram por su parte, eran siempre fotografías, pero con una estructura en el *feed* muy limpia: en una columna, imágenes con un filtro amarillento del botellín en diferentes paisajes; en otra columna, imágenes de maridajes acompañados de las cervezas; y en la tercera columna, botellines y copas brindando. En esta fase inicial se aprecia tanto la renovación del *packaging* de los botellines, como el nuevo diseño del cáliz.

El 22 de abril de 2019, con el lanzamiento de la nueva cerveza Grimbergen Pale Ale, se produce un cambio de estrategia en las redes sociales. Esta transición es visible gracias a las fotografías de la nueva cerveza, seleccionadas para marcar un antes y un después en la gestión de los perfiles. La nueva estrategia que se empieza a seguir está marcada por la cercanía y el Marketing con causa. Grimbergen comienza a colaborar con pequeños negocios artesanales de distintos tipos. No solo se da publicidad a cada negocio, sino que además se muestra quién está detrás, y todos ellos beben Grimbergen. En Facebook se cuentan estas historias a través de cortos videos, mientras que en Instagram se muestra con cuatro imágenes diferentes: el dueño del negocio posando en su pequeña empresa, una Grimbergen en algún lugar de la empresa, dos Grimbergen acompañadas de las herramientas que utiliza ese negocio para crear sus productos, y una imagen con un texto relacionado con el negocio y la importancia de lo artesanal. En Facebook, por otro lado, añaden otro tipo de contenido como gente en bares disfrutando de la cerveza, maridajes y también algún texto con consejos de monjes. Para más información, ver en anexo (II.7.) las estrategias en Facebook e Instagram.

Grimbergen tiene otra red social en español: **Youtube**. Aquí, se encuentran cuatro tipos de videos, todos ellos relacionados con la primera estrategia que llevaba Grimbergen en sus otras redes sociales: presentar y realzar la cerveza. El primer tipo de video se trata de una compilación de momentos del evento con el que se presentó Grimbergen en España, y del que se hablará más adelante. El segundo tipo de videos muestran diferentes

catas y maridajes, que intentan enseñar la cultura cervecera, y más concretamente, la cultura que rodea a la Grimbergen. El tercer tipo de videos son anuncios televisivos de la cerveza antes de su renovación de imagen. Crearon un anuncio para cada tipo de cerveza que existía en el momento (Double Ambrée, Blonde y Blanche) mostrándola una vez más como si fuera una heroína que sale victoriosa de las llamas y relacionándola con la famosa serie *Juego de Tronos*, muy acorde con su imagen tradicional y guerrera. El último tipo de video es el único que muestra la nueva imagen de Grimbergen (el *packaging* y el cáliz), y una vez más, se muestran las características de la cerveza con una música heroica. Se trata del video que se encuentra en la página web en la sección *Nuestros rituales*. No obstante, en la web aparece el video en inglés mientras que en Youtube aparece el video en español. Esta es la única referencia a estos videos de Youtube que se pueden encontrar, ya que los demás no aparecen ni mencionados en sus redes sociales ni en ningún apartado de la página web. Como ya se ha dicho, no aparece ningún video que muestre la nueva estrategia en redes sociales de Grimbergen con, por ejemplo, alguno de los pequeños negocios artesanales que han estado publicitando.

Por lo tanto, se puede ver que, al inicio, las tres redes sociales seguían la misma estrategia e iban al unísono, pero que tras la presentación de la nueva cerveza Pale Ale, Facebook e Instagram han continuado con una nueva estrategia que no ha sido acompañada ni por Youtube ni por la página web.

Youtube se utilizó por última vez en 2018. Facebook e Instagram se utilizaron por última vez en febrero de 2021.

6.2.1.3. Presentación

Como ya se ha mencionado antes, Mahou San Miguel organizó en 2013 un evento de presentación de la cerveza Grimbergen en España para iniciar el lanzamiento de Grimbergen Blanche. Este evento se llevó a cabo en la Real Fábrica de Tapices de Madrid. Se eligió este lugar por tener mucha tradición al igual que la cerveza. Allí, recrearon la abadía de Grimbergen para que periodistas, críticos gastronómicos, personal de Mahou y más invitados se empaparan de la historia y cultura de la cerveza belga. Pero los invitados de honor fueron el padre y abad de la abadía, para que ellos mismos transmitieran los valores y pasión por esta cerveza a los españoles (Grupo Mahou San Miguel, 2013).

Otro evento se organizó en 2019 para presentar la nueva Grimbergen Pale Ale, lo que coincide con el inicio de la nueva estrategia de la marca. Grimbergen Pale Ale destaca por su sabor completamente nuevo, gracias a la combinación de sabores amargos y

afrutados de tres lúpulos diferentes. Una cerveza única y moderna que quiso presentarse con un evento completamente diferente al primero. Tuvo lugar, primero, en Madrid, luego, en Barcelona, y por último, en Oviedo. Se trató de un evento de 4 días gratuito, en el que se intentaron activar todos los sentidos. La vista y el oído iban de la mano con el artista Daniel Canogar y su original arte a base de luces de neón; el gusto y el olfato iban de la mano de Grimbergen Pale Ale (Moral, 2019).

6.2.1.4. Socios

La principal alianza que cabe resaltar es la de la abadía con Ab Inbev, confiándole el secreto a la gran cervecera y que así pasara a ser la nueva productora de la cerveza. Después, la colaboración entre Grupo Mahou San Miguel y Ab Inbev, dos grandes cerveceras internacionales que velan por el trabajo en equipo. Ambas reconocen la importancia de las personas, de la superación y del cuidado de su entorno. Por esta colaboración en España, el Grupo Mahou San Miguel tenía muy en cuenta a Grimbergen en todos sus eventos y redes sociales. También cabe destacar la nueva colaboración entre Ab Inbev y Carlsberg, para que esta segunda cervecera tome el legado de Mahou San Miguel.

Otras colaboraciones que destacan son aquellas que surgen con la segunda estrategia de Grimbergen, aquella con la que muestra el cambio de aires y el interés por las personas que están detrás de los pequeños negocios.

6.2.1.5. Pasión

Como se puede observar en sus diferentes acciones, Grimbergen es una apasionada de la tradición, de la historia y de sí misma. No obstante, también comparte su preocupación e interés por aquellos negocios que, al igual que ella, empezaron siendo pequeños y pueden llegar a ser grandes.

6.2.2. Leffe

Nous sommes à Dinant, en l'an 1240. Au cœur du quartier de Leffe se dressent les bâtiments d'une Abbaye bien connue des villageois. Elle est habitée par des chanoines Prémontrés qui, ce matin-là, tiennent conseil dans le grand réfectoire. Le sujet du jour concerne tous les habitants de Dinant : comment éviter les épidémies dues à la consommation d'eau impure ? Après quelques heures d'intense réflexion, les chanoines

eurent l'idée de purifier l'eau par un procédé dont ils avaient le secret : le brassage.⁷

(Leffe, s.f., parr. 2)

Leffe, «brassée par les siècles», surge en 1240 en la abadía de Nuestra Señora de Leffe, que se erigió en 1152 para acoger a todo aquel que lo necesitara. Según cuenta la leyenda, el sabor y calidad de esta cerveza, creada para evitar las enfermedades que se encontraban en el agua contaminada, era tal que incluso hacía a los fieles olvidar la misa del domingo y continuar con los laicos degustando la Leffe. Durante la Revolución Francesa, el templo de Leffe fue destruido, y hasta 1929 no se reconstruyó por completo. Después de tanto tiempo, la abadía parecía un vago recuerdo, pero en 1952, decidieron recuperar la tradición cervecera y su receta tan bien guardada (Leffe, s.f.).

Como se puede observar, Leffe también resalta por su gran narrativa, aunque su historia no es tan épica como la de Grimbergen. No obstante, tiene un carácter muy marcado por la hospitalidad y el respeto: todo el mundo es bienvenido en esta abadía para brindar con una Leffe. Pero, una vez más, de nada sirve tener unos valores y no mostrarlos con las acciones de esta marca de cerveza en la actualidad. A continuación, se analizarán algunas de las 9 P de Londre.

6.2.2.1. Producto

Leffe dispone de una amplia gama de cervezas que se pueden observar en su página web oficial belga: Leffe Blonde, Leffe Brune, Leffe Nectar, Leffe Radieuse, Leffe Rituel 9°, Leffe Triple, Leffe Ruby, Leffe Royale Mount Hood, Leffe Royale Mapuche, Leffe Royale Cascade Ipa, Leffe Royale Ella y Leffe Royale Whitbread Golding. No obstante, Mahou San Miguel solo ofrece tres de ellas:

- Leffe Brune: fue la primera Leffe que se fabricó en esta abadía. De color castaño y un sabor amargo con un toque a caramelo, café y chocolate (Leffe, s.f.).
- Leffe Blonde: fue la primera Leffe que se elaboró tras la reconstrucción de la abadía en 1929. De color dorado y un sabor ancestral, con toques a vainilla y clavo (Leffe, s.f.).
- Leffe Triple: de color dorado, fermentación en botella, de sabor amargo y dulce a la vez, con toques a plátano, melocotón, piña, cilantro y naranja (Leffe, Leffe Triple, s.f.).

⁷ Traducción de la autora: Nos encontramos en Dinant, año 1240, en el corazón del barrio de Leffe, donde se alcan los muros de la abadía tan conocida entre los vecinos. En ella residen los canónigos premonstratenses que, esta mañana, tienen una asamblea en el gran refectorio. El punto del día concierne a todos los habitantes de Dinant: cómo evitar las epidemias provocadas por el agua contaminada. Tras varias horas de intensa reflexión, los canónigos sugieren purificar el agua mediante una técnica de la que solo ellos conocían el secreto: la cerveza.

En 2018, se llevó a cabo una renovación de la identidad corporativa de Leffe, con cambios en el logo, tipografía y etiquetado. Para empezar, el color corporativo cambió a un amarillo más tostado, «amarillo señal». La tipografía se estilizó más, haciéndola menos redonda, al igual que el logo, que tiene la forma de una alcoba de nicho y, se le quitaron los bordes. Por último, se creó el nuevo eslogan: Le sens de l'accueil (AB Inbev, 2018).

Estas cervezas se comercializan en botellines de 33 cl y de 75 cl. Los botellines de Leffe tienen tres etiquetas: la frontal tiene la forma de la cristalera de la abadía y el nombre y tipo de cerveza (Blonde, Brune, Triple). Mahou San Miguel decidió no traducir esta etiqueta y mantenerla en francés y neerlandés para resaltar el hecho de que se trata de una cerveza belga y única. La segunda etiqueta es la trasera, en la que se tradujeron las explicaciones e ingredientes de la cerveza. La tercera etiqueta es la del cuello de la botella. Generalmente, esta etiqueta simplemente rodea una parte del cuello, no obstante, en las botellas de Leffe, esta etiqueta envuelve tanto el cuello como la boca, como suele ocurrir con las botellas de champán. Esto no solo da la impresión de ser una cerveza de mayor categoría, sino que además permite a los consumidores diferenciar claramente la cerveza Leffe de las demás, así como identificar de qué tipo de cerveza Leffe (Blonde, Brune, Triple) se trata. Una vez más, se mantienen los nombres en el idioma original para resaltar que es una cerveza belga de mayor calidad.

Leffe también tienen mucha presencia, y por ello, tiene una copa propia: es impensable beber una Leffe de otro vaso diferente. Esta copa es un cáliz redondeado, lo que permite que los sabores y la espuma perduren durante más tiempo, y también que se liberen los aromas gracias a su boca ancha. Además, para evitar el problema de que se caliente la cerveza por tocar demasiado la copa, se ha creado en el límite del tallo con el cáliz un soporte con el logo de Leffe grabado, para que sirva como punto de sujeción de la copa y que así no afecte a su temperatura (Leffe, s.f.).

6.2.2.2. Comunicación

La **página web** de Leffe se encuentra disponible en varios idiomas; inglés, francés, neerlandés y alemán. Todavía no se encuentra disponible en español. En cuanto a las redes sociales, Leffe tiene en **Facebook** perfil de Bélgica, Inglaterra, Israel e Italia, pero no de España. En cuanto a **Instagram**, existe un perfil alemán, belga, chileno, estadounidense, francés, italiano, israelí y neerlandés. En **Twitter**, solo se puede encontrar la cuenta oficial de Leffe que envía mensajes en francés y neerlandés. En **Youtube**, solo aparecen el perfil alemán e italiano. En la **televisión** no se ha visto ningún

anuncio en España. Para descubrir las estrategias de los distintos países y perfiles mencionados, ver en anexo II.8.2.

6.2.2.3. Presentación

En cuanto a eventos de presentación, Leffe no ha organizado ninguno en España. No obstante, se podrían destacar algunas estrategias de otros países descritas en el anexo II.8.3.

6.2.2.4. Socios

Una vez más, cabe resaltar la alianza entre la abadía de Nuestra Señora de Leffe y Ab Inbev, por confiarle el secreto de la cerveza Leffe y que así pasara a ser la principal productora. Asimismo, la colaboración entre Ab Inbev y Mahou San Miguel para que esta segunda cervecera se encargara de la producción y distribución de Leffe en España. Para conocer las colaboraciones de Leffe en el extranjero, ver anexo II.8.4.

6.2.2.5. Pasión

Leffe podría ser un ejemplo de la importancia de las acciones por encima de las palabras. En sus redes sociales y demás plataformas digitales, Leffe no parece destacar frente a otras marcas. No obstante, por su fuerte tradición y creencia en la hospitalidad, Leffe ha llevado a cabo diferentes eventos que concuerdan con su filosofía.

6.3. Propuesta de plan de Marketing

Como se ha podido observar, Mahou San Miguel no ha lanzado ningún plan de campaña para promocionar la nueva cerveza que ha adquirido: Leffe. No existen página web ni redes sociales en español y tampoco se ha observado ninguna iniciativa o acción para presentar la marca, más allá de su llegada a los supermercados. Es por ello que a continuación, se planteará una propuesta del plan de Marketing.

Como ya se ha explicado, todo plan de Marketing consta de un resumen ejecutivo, es decir, una descripción de la empresa; un análisis de situación, es decir, la matriz DAFO; el planteamiento de la estrategia; y los controles de implementación. Previamente ya se ha realizado el primer y segundo punto, por lo que se comenzará a continuación con el tercero y no se llevará a cabo el cuarto debido a la extensión de este trabajo.

6.3.1. Objetivos

Tras analizar la matriz DAFO referente al sector de la cerveza *ale* en España, en especial las amenazas debido a que las debilidades encontradas no se pueden frenar, se plantean los siguientes objetivos para la campaña de Marketing:

1. Aumentar el interés por la cultura cervecera entre jóvenes de 23-30 años un 50 %.

2. Aumentar el conocimiento de la cerveza Leffe entre jóvenes de 23-30 años un 50 %.

3. Aumentar el número de bares y restaurantes con grifo de Leffe un 30 % en un período de un año.

4. Aumentar la demanda de Leffe en bares y restaurantes en un 30 % en un período de un año.

Con estos objetivos, se tratará de aumentar tanto la cultura cervecera en general como la Leffe en concreto. Se debe comenzar con el conocimiento de la cultura en general ya que, de este modo, la población se dará cuenta de la importancia y calidad de la cerveza belga, y después se interesarán por la Leffe. La razón por la cual se ha escogido a dicho grupo de jóvenes se explicará en el apartado de la segmentación.

Por otro lado, la razón por la cual los objetivos se centran en los bares y restaurantes y no en los supermercados es, como se ha explicado anteriormente, porque en España el 67 % del consumo de cerveza se lleva a cabo en estos puntos. Además, si se consigue aumentar el consumo directo, paralelamente se conseguirá aumentar el consumo indirecto en los hogares. Asimismo, de nada sirve que la demanda de Leffe aumente en manos de los consumidores si los bares y restaurantes no están preparados para ofertarlas, por ello, se deberá también aumentar el número de locales con esta cerveza.

6.3.2. Estrategias

6.3.2.1. Segmentación

De acuerdo con la clasificación de Kotler y Keller (2012), el segmento geográfico al que se dirigirá la campaña es a los residentes de Madrid, y el segmento demográfico al que se dirigirá es a los hombres y mujeres de entre 23 y 30 años con unos ingresos medio-altos. En cuanto al segmento psicográfico, se podría dirigir bien a los innovadores, que buscan productos de gran calidad, como es la cerveza belga; bien a los triunfadores, que quieren mostrar sus logros como puede ser su alto conocimiento cervecero; o bien a los experimentados, que están dispuestos a gastarse el dinero para seguir una moda, como puede ser la cerveza belga. Estos tres grupos se caracterizan por tener más recursos y por lo tanto poder permitirse una cerveza más cara.

En cuanto a su conducta, el punto en común que posee este nicho es que buscan dar una buena imagen, no quieren beber la típica cerveza que bebe todo el mundo en una terraza, sino que quieren destacar. Según los roles de decisión, este nicho debe ser de

iniciadores, que quieran dar el paso a probar una nueva cerveza, y decisores, que finalmente den este paso. Así, con ese carácter y esa decisión, pasarán a ser influyentes y a captar a nuevos consumidores atraídos por la moda. Respecto al tipo de usuario, serán de consumidores semanales de cerveza y de lealtad cambiante a una marca. Con el plan de Marketing, se intentará que pasen de ser no conscientes a interesados y deseosos por comprar una Leffe.

En resumen, el segmento al que se dirigirá la campaña será de jóvenes de entre 23 y 30 años residentes en Madrid y habituales consumidores de cerveza. Deberán tener altos ingresos, buscar una buena imagen, y tener una actitud proactiva e interesada por probar cosas nuevas. Este grupo es tan importante porque la mayoría de ellos ha viajado e incluso vivido en el extranjero, y seguramente ellos o sus amigos hayan estado en Bélgica y hayan probado las famosas cervezas del país. Son el grupo en España que más relación pueden tener con las cervezas, los más influenciables y dispuestos a probar nuevas marcas, y los que más tiempo pasan en los bares y restaurantes con sus amigos.

6.3.2.2. Posicionamiento

La principal competencia de Leffe es, por un lado, la cerveza lager española, y por otro lado, la cervezas belgas conocidas como Grimbergen.

Respecto a las cervezas españolas, la distinción estará clara: es un tipo de cerveza completamente diferente que identificarán al probarla. Además, el hecho de ser una cerveza belga, con el reconocimiento que las cervezas de este origen tienen, jugará un punto a favor de la Leffe. No obstante, los consumidores pueden mostrarse reacios a probar nuevas cervezas, más si son más caras que sus habituales. Este punto es muy importante ya que, debido a la escasa cultura cervecera en España, los consumidores suelen pedir siempre las mismas marcas de cerveza y no preguntar si quiera por qué cervezas dispone el establecimiento: piden un tercio, una caña, una doble... No es habitual pedir por marcas. La manera de diferenciarse en este caso será vinculando la Leffe con las cervezas belgas de alta calidad.

No obstante, esa estrategia de diferenciación que funcionará para las cervezas españolas no funcionará con otras cervezas belgas. Especialmente aquellas que ya conozcan los consumidores, como la Grimbergen, que tiene una historia muy similar a la de Leffe. Una vez identificada la estrategia que utiliza Grimbergen, habrá que diseñar una completamente diferente para destacar.

6.3.2.3. Estrategias operativas

En el momento de diseñar las estrategias operativas, hay que decidir qué se va a adaptar para esta campaña de Marketing glocal. Queda claro que el producto no se va a modificar; la cerveza será la misma, solo varía el porfolio de cervezas que se ofrecen en España, que es menos amplio que en Bélgica. Habrá que adaptar la comunicación.

La comunicación del etiquetado ya está preparada: mantener el idioma francés y neerlandés para resaltar el carácter extranjero de la cerveza y potenciar la buena imagen de la misma. Solo se traduce la etiqueta trasera con los ingredientes, información importante para los alérgenos, y graduación de la cerveza.

En cuanto a la estrategia de comunicación general de la marca, quedaba pendiente por definir y se hará a continuación de acuerdo con los objetivos previamente marcados. Debido a la extensión de este trabajo, la estrategia se definirá para alcanzar el primer objetivo marcado: para conseguir enaltecer la cultura cervecera entre el grupo de población de 23 y 30 años.

La estrategia consistirá en demostrar a la gente el escaso conocimiento cervecero que tienen a través de una competición de cultura cervecera. El principal mensaje que se va a lanzar con esta campaña será: «¿crees que lo sabes todo de la cerveza? ¡Demuéstralo!» La estrategia consiste en retar a este público para que muestren sus conocimientos sobre esta cultura y enseñarles, a muchos, que no son tan sabios como creen. Así, no solo aprenderán, o repasarán, la historia de la cerveza, producción, etc., sino que además confirmarán cuál es la mejor cerveza del mundo: la belga, como la Leffe. Con este evento, se pretende fomentar la cultura cervecera, así como introducir la cerveza Leffe, desconocida para mucha gente.

La competición se llevará a cabo en el recinto deportivo de Cantarranas y consistirá en un *escape room* ambientado en la abadía de Leffe. Cada grupo se encontrará en una sala, todas las salas serán iguales, con las mismas pruebas. El equipo que consiga descifrar el enigma primero ganará un viaje a Bélgica con todo incluido y una visita al museo de Leffe con *tour* de degustación. El segundo equipo más rápido en descifrar el enigma ganará un pack de cervezas Leffe gratis cada semana durante tres meses, y el equipo que quede tercero ganará un pack de Leffe gratis cada semana durante un mes. Además, por supuesto, a los tres equipos ganadores se les otorgará una copa de Leffe, es decir, el cáliz. Este evento se llevará a cabo en el contexto de una pandemia, y por lo tanto deberá acondicionarse y velar por la seguridad de todos los empleados y participantes.

Como ya se ha dicho, el mensaje que se lanzará para promocionar esta competición será sinónimo de desafío, para que los jóvenes demuestren lo mucho que saben sobre cerveza, o más bien, que se den cuenta de lo poco que saben. De este modo, estos mensajes llamarán la atención de aquel que lo lea, y en el mejor de los casos, se conseguirá cobertura mediática.

Estos mensajes se lanzarán en formato digital en redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter; disponibles en el anexo II.9), así como en formato papel en carteles que se ubicarán en zonas clave. Estos sitios serán, por un lado, las paradas de bus, metro y cercanías de todas las universidades de Madrid. Por otro lado, también se ubicarán en las paradas de bus y metro cercanas a bares y zonas frecuentadas por la gente joven. Y por último, en bares estratégicos de estas zonas frecuentadas por la gente joven. Con esto, se pretende llamar la atención del público bien cuando estén con sus amigos para que hablen de presentarse a la competición, o bien cuando se dirijan a ver a sus amigos y a tomarse una cerveza o vuelvan de tomársela.

Para poder inscribirse en la competición, los interesados deberán rellenar un formulario en el que, primeramente, aparecerán las explicaciones, instrucciones y fecha límite para apuntarse a la competición y después les permitirá rellenar las casillas con los datos de los integrantes (nombre, DNI y dirección de correo electrónico).

Se podrá acceder al formulario bien por el *link* que se encuentre en los perfiles de Leffe en redes sociales, o bien con el código QR que se encuentre en las creatividades. Así, diferentes equipos formados por cuatro integrantes competirán por demostrar quién sabe más de cerveza en el *escape room*. Se ha planteado que la competición sea por equipos para que así más gente esté interesada en apuntarse, pues si fuera individual, puede que varios jóvenes no quisieran participar. De este modo, se pueden plantear entre sí una quedada con amigos muy especial e innovadora para los jóvenes en tiempos de pandemia, en la que además de pasárselo bien, aprender y conocer a gente nueva, podrán descubrir la cerveza Leffe.

Para terminar de diseñar esta estrategia, es importante adelantarse a los acontecimientos. Por un lado, puede ocurrir que la competición no consiga despertar gran interés y que no se apunte mucha gente para participar. En ese caso, participarán exclusivamente aquellos que se hayan apuntado a través del formulario y se les enviará a través del correo electrónico que han dejado en el formulario más información sobre cómo proceder y qué día será la competición. Por otro lado, puede ocurrir que la competición despierte mucho más interés del esperado y se apunten tantos grupos que sea

inviabile acogerlos a todos en la competición. En ese caso, en la fecha de cierre del formulario, se enviará a todos los grupos que se hayan apuntado un aviso para realizar un cuestionario de cinco preguntas sobre cultura cervecera para que así los grupos más expertos en el área sean los que compitan. A esos grupos se les enviará una invitación con más información sobre cómo proceder y qué día será la competición. El resto de participantes que no sean seleccionados para el *escape room* recibirán una entrada para acudir al evento que se organizará después de la competición, así como un vale de dos Leffe gratis para consumir durante el evento.

El evento de después se realizará tanto en el caso de que no haya habido mucho éxito con la competición, como en el caso contrario. Consistirá en una cata de Leffe seguido de música en directo. Es decir, en el recinto deportivo de Cantarranas, en la Universidad Complutense de Madrid, que tantos festivales ha acogido, se preparará por un lado el recinto para el *escape room* y por otro lado un bar gigante con mesas de hasta seis personas y respetando la distancia de seguridad. Alrededor de las mesas, habrá barras de bar con grifos de cerveza Leffe y puestos de comida. Cada mesa, dispondrá de un dispositivo con el que podrán seleccionar qué cerveza y cuántas quieren, así como información sobre cada cerveza para que puedan elegir la que más les guste, y por supuesto la comida que deseen. De este modo, no deberán levantarse a la barra a pedir y no se formarán agrupaciones de personas.

La persona que se encargará de inaugurar este bar gigante al aire libre será un abad de la abadía de Leffe, que dará una pequeña presentación acerca de la cerveza. Después, se dará inicio al concierto. De este modo, la programación sería:

- Primera parte:
 - *Escape room* de 18 h a 19 h.
- Segunda parte:
 - Presentación del abad de 19:30 a 20 h;
 - Concierto de cuatro artistas de 20 h a 22:30 h;
 - Actuación del DJ invitado de 22:30 h a 23:30 h.

Este acontecimiento acogerá a diez grupos de cuatro personas para competir en el *escape room*, y tantas mesas de seis personas como sea posible según la capacidad del recinto. Además, se organizará dos sábados seguidos de septiembre, y para el segundo se esperará un aforo mayor.

A la segunda parte del evento, podrán acudir tanto los participantes del *escape room* como los inscritos en el formulario que no habían sido seleccionados, pero que ya

se les envió la invitación. Todos ellos, tendrán una entrada gratuita para el evento en el sábado que cada grupo escoja, y dos consumiciones gratis. Asimismo, también podrán acudir personas que no se hubieran apuntado a la competición, aunque su entrada al evento será de pago y con una sola consumición incluida. El resto de consumiciones, al igual que la comida, serán de pago.

Los artistas invitados no se desvelarán en ningún caso hasta el mismo momento de su aparición. El objetivo del evento no es que la gente venga atraída por los artistas, sino que vengan atraídas por la cata de cerveza. Algunos artistas invitados serán Melendi, Leiva, Taburete, Natalia Lacunza, el reencuentro del Canto del Loco, y algún DJ de alguna discoteca famosa de Madrid para cerrar la jornada. El primer sábado que se celebre será el día de prueba ya que nadie sabrá qué se puede encontrar allí. Pero gracias a la gran organización del evento y la difusión en redes sociales que harán los propios invitados, el segundo sábado se esperará mucha más gente interesada.

Por lo tanto, la comunicación de este evento consistirá, primero, en los carteles digitales y en papel con los mensajes de desafío para inscribirse a la competición. En estos carteles no aparecerá el nombre de la cerveza porque se entiende que el público todavía no la conoce. En segundo lugar, una vez cerrada la inscripción para el evento y enviadas las invitaciones para asistir a la segunda parte, se lanzarán nuevos carteles únicamente en redes sociales promocionando el mayor bar al aire libre que respete las restricciones de la COVID-19, y disponible para la cata de cervezas Leffe. En función del aforo que quede disponible, se contará con la colaboración de algún *influencer*. La reserva de la entrada se llevará a cabo a través de la página web. En tercer lugar, el mismo día del evento, los artistas invitados subirán a sus redes sociales una imagen o video consumiendo una cerveza Leffe, dejando así una pista de su participación en el evento. En cuarto lugar, en el mismo evento, se repartirán mascarillas de Leffe reutilizables para que utilicen tanto dentro del recinto como en su vida cotidiana, para seguir promocionando de manera indirecta la cerveza.

7. CONCLUSIÓN

En este trabajo de fin de grado se ha analizado el plan de Marketing de dos cervezas belgas para aprovechar el reciente acuerdo que se había firmado entre Mahou San Miguel y Ab Inbev (que afectaban a cervezas como Leffe) y la nueva negociación entre Carlsberg y Grupo Damm (que afectaban a cervezas como Grimbergen). Ambas marcas de cerveza tienen gran popularidad en Bélgica, mientras que, como se ha podido comprobar, no tienen la misma acogida en España debido a los diferentes hábitos de consumo.

Por un lado, en Bélgica se lleva más a cabo el consumo ulterior en los hogares, mientras que en España, el consumo directo en los bares y restaurantes. Por otro lado, aunque en ambos países la cerveza más consumida sea la *lager*, en Bélgica las cervezas *ale* tienen también mucha fuerza, en cambio, en España apenas son conocidas. Otra gran diferencia es la cultura cervecera que existe en el primer país frente a la del segundo, que es más escasa. La consecuencia directa de ello se observa en el consumo de cerveza en España: el interés por probar cervezas nuevas es reducido, se prefieren las marcas españolas tradicionales de cada región.

Además de las variaciones en los hábitos de consumo, queda claro que cada país tiene una cultura, costumbres y pensamientos diferentes, lo que hace imperativa la adaptación del plan de Marketing de las cervezas belgas que se exporten a España para aumentar su popularidad.

Tras llevar a cabo un análisis de las 9 P de Londres más relevantes en términos de comunicación (producto, comunicación, presentación, socios y pasión), se ha podido comprobar que la estrategia de Grimbergen está más consolidada. Tanto Leffe como Grimbergen han seguido la misma vía a la hora de adaptar su producto: mantener el carácter extranjero de la cerveza traduciendo solo algunas etiquetas y, de este modo, explotar la calidad de la cerveza belga. También es cierto que ambas marcas tienen mucha narrativa y pasión gracias a sus historias. Sin embargo, Grimbergen sigue un plan de Marketing muy claro en sus redes sociales, que consiste en ayudar a los pequeños negocios, y organizar eventos para introducir sus productos en el mercado español y para lanzar nuevos. Por su parte, Leffe no tiene su página web traducida al español, no tiene redes sociales españolas y no se ha observado ningún plan de Marketing claro, frente a las estrategias que sigue la marca en otros países como Bélgica, Alemania, Italia e Inglaterra, tanto en términos de redes sociales como de organización de eventos.

Por todo ello, se ha decidido hacer una propuesta de plan de Marketing de una marca de cerveza que apenas se había adaptado al mercado español (Leffe), en lugar de escoger una marca que ya tenía una estrategia iniciada (Grimbergen).

Así, los objetivos que se han marcado para la nueva estrategia que se propone que siga Leffe son, primero, conseguir aumentar el interés por la cultura cervecera entre los jóvenes de 23 a 30 años. Después, una vez obtenidos los conocimientos cerveceros y comprendida la importancia de la cerveza belga, aumentar el conocimiento por la cerveza Leffe entre ese mismo público. Una vez conseguido esto, sustentar a bares y restaurantes de grifo de Leffe, pues se espera un aumento del consumo de dicha cerveza.

Como hemos mencionado con anterioridad, se ha seleccionado dicho segmento porque ya tienen ingresos y pueden permitirse comprar una cerveza más cara que las españolas. Además, este grupo, o sus conocidos, habrán viajado recientemente a Bélgica y se podrá hacer uso de la publicidad del boca a boca. No obstante, dentro de este segmento habrá que dirigirse a aquellos innovadores e iniciadores dispuestos a probar una cerveza nueva.

La estrategia de posicionamiento que seguirá Leffe será de diferenciación frente a las cervezas españolas, para explotar esa importancia de la cerveza belga, y diferenciación frente a las otras cervezas belgas como la Grimbergen. Para ello, se ha diseñado un plan de Marketing para dar a conocer la cerveza Leffe en un evento único ambientado para una pandemia. Las comunicaciones que se lanzarán llamarán la atención de todo espectador, pero especialmente la del segmento al que se dirige la campaña, para intentar desafiarle a demostrar todos sus conocimientos sobre la cerveza. A través de estas comunicaciones, el público tendrá acceso a un formulario de inscripción para un participar en un *escape room* cervecero, y un posterior evento de presentación de la cerveza Leffe. Bien es cierto que puede no tener sentido organizar un evento de presentación de Leffe cuando ya lleva años vendiéndose en España, no obstante, puesto que no se organizó en su momento y como su popularidad no ha crecido, se ha pensado que será una buena carta de presentación.

En conclusión, con este evento se espera llamar la atención de todos aquellos jóvenes apasionados por la cerveza que quieran poner a prueba sus conocimientos cerveceros. Se les premiará probando una de las cervezas favoritas entre los belgas: la cerveza Leffe. Al finalizar la jornada, los jóvenes españoles que hayan acudido conocerán a la perfección la cerveza Leffe y se llevarán un gran recuerdo de la misma, lo que potenciará su consumo en el futuro. Aquellos jóvenes que no hayan acudido a la jornada

habrán visto por las redes sociales el evento que se han perdido y despertará también su interés por la cerveza.

De este modo, quedan respondidas las preguntas planteadas al inicio de este Trabajo de Fin de Grado: Grimbergen sí sigue un plan de Marketing claro adaptado al público español mientras que no se ha observado que Leffe lo posea. Se considera que la propuesta de Grimbergen es buena, ya que incluye una labor social acorde con la cultura de la empresa, no obstante, esta estrategia no ha conseguido llamar la atención del público español. Por su parte, con el plan propuesto para Leffe se pretenden alcanzar los objetivos que se han marcado, comenzando por aumentar la cultura cervecedera y conocimiento por la cerveza Leffe, y tras el evento, conseguir incrementar el nivel de popularidad y ventas.

8. REFERENCIAS

- American Marketing Association [AMA] (2017). Definitions of Marketing. AMA. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- AB Inbev. (2018). *La nouvelle campagne Leffe se focalise sur des rencontres surprises*. AB Inbev. Recuperado de https://ab-inbev.be/fr_BE/news/la-nouvelle-campagne-leffe-se-focalise-sur-des-rencontres-surprenantes
- Aguirre Baztán, S. Á. (2002). La cultura de la empresa. *Revista subjetividades, volumen 2 (n.º 2)*, pp. 86 - 122. Recuperado de <https://periodicos.unifor.br/rmes/article/view/1153/3429>
- Alimarket. (2013). *Mahou-San Miguel presenta la renovada y ampliada gama 'Grimbergen'*. Alimarket. Recuperado de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/118669/mahou-san-miguel-presenta-la-renovada-y-ampliada-gama--grimbergen->
- Alonso Vázquez, M. (2006). Marketing social corporativo, una nueva estrategia comercial en España. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2006/mav.htm>
- BEERFARM. (s.f.). *LEFFE BLONDE*. BEERFARM. Recuperado de <https://www.beerfarm.ch/product/beer/trappiste/leffe-blonde/>
- Cervecera de Canarias (2017). *Cerveza para reconstruir la Basílica de San Benito. Compañía*. Compañía Cervecera de Canarias S.A.. Recuperado de <https://ccc.es/cerveza-para-reconstruir-la-basilica-de-san-benito/>
- Cerveceros de España. (2018). *¿Qué significan para nosotros los bares?* Cervecear, plataforma de cultura cervecera. Recuperado de <https://cervecear.com/blog/tag/cultura-cervecera/>
- Cerveceros de España (2019). *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Recuperado de https://cerveceros.org/uploads/5f6cb047a114e__Informe%20Socioeconomico%202019%20-%20Cerveceros%20de%20Espa%C3%B1a.pdf
- Cerveceros de España. (s.f.). *Principales tipos de cerveza*. Cervecear, plataforma de cultura cervecera. Recuperado de <https://cervecear.com/tipologia-de-cervezas/>

- Cerveceros de España. (s.f.). *Principales tipos de cerveza*. Cervecear, plataforma de cultura cervecera. Recuperado de <https://cervecear.com/tipologia-de-cervezas/>
- Cervecistas. (s.f.). *El proceso de fabricación de la cerveza*. Cervecistas. Recuperado de <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>
- Cervecistas. (s.f.). *Historia de la cerveza*. Cervecistas. Recuperado de <https://www.loscervecistas.es/historia-de-la-cerveza/>
- Sempere, P. (2016). La cerveza belga quiere entrar en el mercado español. *5D. El País Economía*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/02/05/sentidos/1454701351_293181.html
- Coca Carasila, M. (2006). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Perspectivas, volúmen 9* (n.º 18), pp. 41-72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942516002.pdf>
- Coleman, J. (2013). Six Components of a Great Corporate Culture. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture#:~:text=Vision%3A%20A%20great%20culture%20starts,and%20provide%20it%20with%20purpose.&text=When%20they%20are%20deeply%20authentic,%2C%20suppliers%2C%20and%20other%20stakeholders.>
- Costablanca supermercados. (s.f.). *Leffe Blond 33cl/ Cerveza Rubia Belga*. Costablanca supermercados. Recuperado de <https://supercostablanca.es/es/bebida/511-leffe-blond-33cl-cerveza-rubia-belga.html>
- The Holy Cross (s.f.). *Copa Leffe 33Cl*. The Holy Cross. Recuperado de <https://theholycross.es/cervezas/copa-leffe/>
- Damm. (2020). *Damm distribuirá la cerveza Grimbergen en España, Andorra y Gibraltar*. Damm. Recuperado de <https://www.dammcorporate.com/es/damm-distribuir-la-cerveza-grimbergen-en-espana-andorra-y-gibraltar>
- Dumitrescu, L., & Vinerean, S. (2010). The Glocal Strategy of Global Brands. *Studies in Business and Economics*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227377436_THE_GLOCAL_STRATEGY_OF_GLOBAL_BRANDS
- Escerveza (s.f.). *Copa Leffe*. Escerveza. Recuperado de <https://escerveza.com/collections/vajilla/products/copa-leffe-33cl>

- Estrella Galicia. (2020). *La historia de las cervezas ale y su nuevo auge*. Amantes Cerveceros. Recuperado de <https://estrellagalicia.es/amantes-cerveceros/la-historia-de-las-cervezas-ale-y-su-nuevo-auge/>
- Eurobest. (2019). *Leffe: The National Debate*. Eurobest 2019 Brand Experience & Activation. Recuperado de https://www2.eurobest.com/winners/2019/brand_experience/entry.cfm?entryid=1023&award=99&order=0&direction=1
- Felipe Motta. (s.f.). *Leffe Blonde*. Felipe Motta. Recuperado de <https://corp.felipemotta.com/product/leffe-blonde-bot/>
- Fernández del Hoyo, A. P. (2006). Origen y evolución del Marketing internacional. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de https://www.eumed.net/ce/2006/apfh1.htm#_ftn9
- Foro para la investigación de la cerveza y estilos de vida [FICYE]. (s.f.). *Dieta mediterránea*. FICYE. Obtenido de <https://ficye.es/dieta-mediterranea/>
- Fonseca, V. (2007). Breve historia de la cerveza. *Revista virtual PRO*. Obtenido de <https://www.virtualpro.co/editoriales/20070501-ed.pdf>
- Friedman, T. L. (1999). *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. Anchor Books. Recuperado de <https://www.pdfdrive.com/the-lexus-and-the-olive-tree-e27918525.html>
- National Geographic (enero de 2017). *La cerveza, una historia milenaria*. Historia National Geographic. Recuperado de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/cerveza-historia-milenaria_8637
- Government of Canada. (2019). *Customized report service – Beer market in France, Belgium, and Spain*. Government of Canada. Recuperado de <https://www.agr.gc.ca/eng/international-trade/market-intelligence/reports/customized-report-service-beer-market-in-france-belgium-and-spain/?id=1555521729792#c>
- Grimbergen. (s.f.). @grimbergen.es. Obtenido de Facebook: <https://www.facebook.com/Grimbergen.es>
- Grimbergen. (s.f.). @grimbergen_es. Obtenido de Instagram: https://www.instagram.com/grimbergen_es/?hl=es
- Grimbergen. (s.f.). *Nuestras cervezas*. Grimbergen. Recuperado de <https://www.grimbergenbeer.com/es-es/cervezas/>

- Grimbergen. (s.f.). *The Grimbergen History*. Obtenido de Grimbergen:
<https://www.grimbergenbeer.com/es-es/historia/>
- Grimbergen España. (2013). *Cerveza Grimbergen. Evento de presentación 2013*.
 Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=FVedFn2qY1I>
- Hemsworth, B., & Londre, L. S. (2017). *Larry Steven Londre's 9 P's Of Marketing*. 2
 Guyz on Marketing. Recuperado de <http://2guyzonmarketing.com/larry-steven-londres-9-ps-of-marketing/>
- Hernández Espallardo, M., & Rodríguez, A. (2003). El objeto de estudio de la disciplina
 de Marketing. *Estudios Genrenciales. Journal of Management and Economics
 for Iberoamerica, volumen 19* (n.º 87). Recuperado de
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232003000200004
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-
 Related Values*. SAGE. Recuperado de
https://books.google.es/books?id=Cayp_Um4O9gC&printsec=frontcover&dq=i+author:%22Geert+Hofstede%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- hydra. (s.f.). *Leffe Blond Bot.24x33cl*. hydradrinks. Recuperado de
<https://hydradrinks.es/es/botella/80-leffe-blond-bot24x33cl.html>
- Gimeno Alabau, G. (2018). El mercado de la cerveza en Bélgica. ICEX. Recuperado de
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018796812.html?idPais=BE>
- Jones, D. G., & Shaw, E. H. (2002). *A History of Marketing Thought en Handbook of
 Marketing* (pp. 39-65). Sage Publications. Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/235362475_A_History_of_Marketing_Thought
- Kotler, P. [Chicago Humanities Festival] (2012). *Philip Kotler: Marketing*. Obtenido de
 Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=sR-qL7QdVZQ>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson. Prentice Hall.
 Recuperado de
https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=sLJXV_z8XC4C&oi=fnd&pg=PR19&dq=kotler+armstrong&ots=IfGj1bJ6Sq&sig=5Yw33o4GEWKLmfl1BGM1qIABJOs&redir_esc=y#v=snippet&q=marketing%20social&f=false

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing (14 ed.)*. Pearson Education. Recuperado de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. Almuzara. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZIP9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=marketing+1.0+2.0+3.0+y+4.0&ots=JP91t5pFFW&sig=9bnx3d0oowHteuPOPJIIVeFQCf8#v=onepage&q=marketing%201.0%202.0%203.0%20y%204.0&f=false>
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=8VDYaWzc9MgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=kotler+marketing+management&ots=tXLgaKS0IM&sig=CIBUqRDcX7idMIP2br2zFJ141R0&redir_esc=y#v=onepage&q=kotler%20marketing%20management&f=false
- Leffe. (s.f.). @*LeffeItalia*. Obtenido de Facebook: <https://www.facebook.com/LeffeItalia/>
- Leffe. (s.f.). @*leffe*. Obtenido de Twitter: <https://twitter.com/leffe?lang=es>
- Leffe. (s.f.). @*leffe*. Obtenido de Facebook: https://www.facebook.com/Leffe/?brand_redir=1385530258395993
- Leffe. (s.f.). @*leffe.dk*. Obtenido de Instagram: <https://www.instagram.com/leffe.dk/>
- Leffe. (s.f.). @*leffe.france*. Obtenido de Instagram: <https://www.instagram.com/leffe.france/>
- Leffe. (s.f.). @*leffe.italy*. Obtenido de Instagram: <https://www.instagram.com/leffe.italy/>
- Leffe. (s.f.). @*leffe.nl*. Obtenido de Instagram: <https://www.instagram.com/leffe.nl/>
- Leffe. (s.f.). @*leffe.usa*. Obtenido de Instagram: <https://www.instagram.com/leffe.usa/?hl=es>
- Leffe. (s.f.). @*leffe_belgium*. Obtenido de Instagram: https://www.instagram.com/leffe_belgium/
- Leffe. (s.f.). @*leffe_cl*. Obtenido de Instagram: https://www.instagram.com/leffe_cl/
- Leffe. (s.f.). @*leffe_israel*. Obtenido de Instagram: https://www.instagram.com/leffe_israel/

- Leffe. (s.f.). @leffedinant. Obtenido de Facebook:
<https://www.facebook.com/leffedinant/>
- Leffe. (s.f.). *Histoire*. Leffe. Recuperado de <https://leffe.com/fr/histoire>
- Leffe. (2018). *Leffe - Always Welcome*. Obtenido de Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=nDHR7DXmycM>
- Leffe. (s.f.). *Leffe Blonde*. Leffe. Recuperado de <https://leffe.com/fr/leffe-blond>
- Leffe. (s.f.). *Leffe Brune*. Leffe. Recuperado de <https://leffe.com/fr/leffe-brown>
- Leffe. (s.f.). *Leffe Israel* לֶפֶּה לְיִשְׂרָאֵל . Obtenido de Facebook:
<https://www.facebook.com/Leffe-Israel-%D7%9C%D7%A3-%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C-105602574739882/>
- Leffe. (s.f.). *Leffe Italia*. Obtenido de Youtube:
<https://www.youtube.com/channel/UCcZ4Wq894UwTx8Ezz-HuHtA>
- Leffe. (s.f.). *Leffe Triple*. Leffe. Recuperado de <https://leffe.com/fr/leffe-tripel>
- Leffe. (s.f.). *Leffe_Deutschland*. Obtenido de Youtube:
<https://www.youtube.com/channel/UCfXab-qwV-JnctU2I0Q22kg/videos>
- Leffe. (2017). *LEFFE-IL CALICE 15"* . Obtenido de Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=LjFEqLQwWw8>
- Leffe. (2017). *LEFFE-IL CORPO 15"* . Obtenido de Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=jTPcfqh1Lfk>
- Leffe. (2017). *LEFFE-LA SCHIUMA 15"* . Obtenido de Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=Yz3YSEtuJTI>
- Leffe. (2017). *LEFFE-LA TEMPERATURA 15"* . Obtenido de Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=PAm36OE4RC0>
- Leffe. (2017). *LEFFE-L'INCLINAZIONE 15"* . Obtenido de Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=LjFEqLQwWw8>
- Leffe. (s.f.). *The New Leffe Glass*. Leffe. Recuperado de <https://leffe.com/en/glass>
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
- Linn, A. (2017). España no tiene una gran cultura cervecera. *VINETUR, la revista digital del vino*. Recuperado de <https://www.vinetur.com/2017050128032/espana-no-tiene-una-gran-cultura-de-cerveza.html>
- Mahou San Miguel. (2019). *Mahou San Miguel y Ab Inbev firman un acuerdo de colaboración para España*. Familia Mahou-San Miguel. Recuperado de

- <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-y-ab-inbev-firman-un-acuerdo-de-colaboracion-para-espana>
- Mahou San Miguel. (s.f.). *Cultura cervecera: Historia de la cerveza*. Familia Mahou-San Miguel. Recuperado de <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/cultura-cervecera>
- marcas.net. (s.f.). *Leffe Logo*. marcas.net. Recuperado de <https://1000marcas.net/leffe-logo/>
- Martín Jiménez, M. (2016). Proceso de elaboración del plan de marketing digital. *El blog de la innovación digital*. Recuperado de <https://elblogdelainnovaciondigital.wordpress.com/author/marisamartinjimenez/>
- McCarthy, E. J., & Perreault Jr., W. D. (2002). *Basic Marketing: A Global Managerial Approach*. IRWIN. Recuperado de <http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/1658bdf5-e832-4d18-b0b9-453d30ca2d03/Basic%20Marketing-Global%20Managerial%20Approach.pdf>
- Mediano Serrano, L. (2015). Plan de Marketing: Guía inicial. *Programa Garaituz*. Recuperado de <https://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, volumen 39, pp. 316-325. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Philip-Mirvis/publication/247141794_Vision_mission_values/links/5a43ce11aca272d2945c07b9/Vision-mission-values.pdf
- Moral, A. (2019). Disfruta de un auténtico momento de recompensa sensorial con la experiencia Grimbergen Place. *Diario digital sobre licores y vinos*. Recuperado de <https://onlinelicor.es/disfruta-de-un-autentico-momento-de-recompensa-sensorial-con-la-experiencia-grimbergen-place/>
- Moreno Abramowicz, M. C. (2015). ¿Cuántas P's tiene el Marketing? *ESPOL, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas*. Recuperado de <http://www.fcs.h.espol.edu.ec/es/%C2%BFcu%C3%A1ntas-p%C2%B4s-tiene-el-marketing-por-mar%C3%ADa-moreno>

- Munuera Alemán, J. L. (2017). Evolución en las dimensiones del concepto de Marketing. *ICE, Revista de Economía*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/312033027_Evolucion_en_las_dimens_iones_del_concepto_de_Marketing
- Orús Gallego, A. (2020). *Número de fabricas activas de cerveza en España entre 2008 y 2018*. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/476239/numero-de-empresas-fabricantes-de-cerveza-en-espana/>
- Pilla, S., & Vinci, G. (2012). *Cervezas de todo el mundo. Enciclopedia práctica*. De Vecchi Ediciones. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yM2D5x8crlsC&oi=fnd&pg=PT481&dq=historia+de+la+cerveza&ots=w8mbMNw3W4&sig=jt3O1_LGhpO6rFkO84MdrRE-yK4#v=onepage&q=historia%20de%20la%20cerveza&f=false
- Piqueras, C. (2014). *Las 5 dimensiones de Hofstede. Comunicación intercultural*. César Piqueras Hight Performance. Recuperado de <https://www.cesarpiqueras.com/comunicacion-intercultural-dimensiones-de-hofstede/>
- Distribuciones Fontecha S.L. (s.f.). *Grimbergen Double*. Distribuidor de Cerveza Grimbergen en La Rioja. Recuperado de <http://www.distribucionesfontecha.com/cervezas/grimbergen-double>
- Sixto García, J. (2010). El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación. *Em questão. Comunicação e Informação*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277184289_El_marketing_y_su_origen_a_la_orientacion_social_desde_la_perspectiva_economica_a_la_social_Los_aspectos_de_organizacion_y_comunicacion
- Sixto García, J. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. DOI: <https://doi.org/10.24137/raeic.1.2.15>
- Suárez-Cousillas, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka. Revista de Marketing aplicado*, pp. 209-227. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6748137>

- The Brewers of Europe. (2019). *Key Figures 2019: Belgium*. The Brewers of Europe. Recuperado de https://brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc_id=667
- The Brewers of Europe. (2019). *Key Figures 2019: Spain*. Recuperado de https://brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc_id=670
- Chini, M. (2019). New brewery to open in Grimbergen abbey for first time in 200 years. *The Brussels Times*. Recuperado de <https://www.brusselstimes.com/news/belgium-all-news/171845/latest-european-travel-map-colours-increasingly-orange-malta-turns-green-ecdc-plf-vatican-popular-holiday-destination-third-eu-countries/>
- The Story Lab. (2017). *Leffe: Picturehouse Pop-Up*. DCM awards. Recuperado de https://www.dcm.co.uk/uploads/documents/DCM_Case_Study_-_Leffe.pdf
- Thysshop. (s.f.). *LEFFE GLAZEN BAK 15 ST*. Thysshop. Recuperado de <https://thysshop.be/glazen/5178-Leffe-glazen-bak-15-st.html>
- Toribio, A. B. (2019). *Grimbergen renueva su imagen*. Gastro Style. Recuperado de <https://gastrostyle.com/grimbergen-renueva-su-imagen/>
- UNESCO, (2016). *La tradición cultural cervecera en Bélgica*. Patrimonio cultural inmaterial. Recuperado de <https://ich.unesco.org/es/RL/la-tradicion-cultural-cervecera-en-belgica-01062>
- Webster, F. E. (2002). *The Role of Marketing and the Firm en Handbook of Marketing*, pp. 66-84. SAGE Publications. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=ZjQb3xZoVe0C&oi=fnd&pg=PA39&dq=marketing+history&ots=beWDw4PIQA&sig=L2D3RVRavUoSfludzckU8VD8bU&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20history&f=false
- wikimedia. (s.f.). *Leffe Logo*. wikimedia. Recuperado de https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Leffe_Logo.png

II. ANEXOS

II.1. La evolución del Marketing

II.1.1. Contexto histórico

Como afirman Jones & Shaw (2002), el trueque se inició hace más de 10 mil años. Comenzó de forma rudimentaria, pero todo cambió con el crecimiento de las civilizaciones. Así, se desarrolló el Marketing en el sentido de compra-venta. Esta dimensión se extendió por todo el mundo: el interés individual y la competición en contraposición con el altruismo y la cooperación de la sociedad. En situación de hambruna, en lugar de compartir la comida, se subían los precios. Hubo muchas teorías al respecto, a favor y en contra.⁸

En el siglo XIX, apareció el capitalismo en su máximo esplendor. Las grandes empresas querían vender y despertar el interés de los consumidores. Aparecieron las campañas de ventas, los medios de comunicación y el desarrollo de las ciencias sociales, y, en consecuencia, el Marketing. En el siglo XX, antes de la I Guerra Mundial, aumentaron el comercio y las relaciones internacionales, y después de esta, un gran deseo de vender la producción masiva en mercados cada vez más competitivos. De ahí la importancia del Marketing para destacar los productos de cada uno (Sixto García, 2010).

Así, la disciplina del Marketing surgió a partir de teorías económicas, y en vez de denominarla «Marketing», se referían a ella como la distribución de productos, el intercambio de bienes y servicios, la comercialización (Jones & Shaw, 2002). No obstante, poco a poco, el Marketing dejó de centrarse en el mercado y pasó a la empresa. Fue en 1920 cuando se comenzó a relacionar con la gestión práctica empresarial y las teorías académicas. Hoy, el Marketing se entiende como una serie de procesos que se llevan a cabo en las empresas, y que, a su vez, depende de otros departamentos de la misma (Webster, 2002).

II.1.2. Evolución conceptual

II.1.2.1. Períodos

En 1900 se comienza a utilizar la denominación «Marketing», lo que no significa que no existiera antes, sino que es en este momento cuando las actividades comerciales reciben este nombre (Coca Carasila, 2006).

⁸ Para conocer las teorías de Platón, Cassels, Kelley, Dixon, Steiner y otros, consultar en el libro Handbook of Marketing de Weitz y Wensley (2005).

Existe una dicotomía en cuanto al surgimiento del Marketing. Teóricos como Philip Kotler defienden que el Marketing ha existido siempre, ya que la serpiente convence a Eva para que se tome la manzana prohibida, y luego Eva convence a Adán. Incluso describe a Aristóteles como el padre del Marketing, por su uso de la retórica para persuadir (Kotler, 2012).⁹ Otros estudiosos creen que el Marketing se inició con el comercio, o el trueque. Por último, otros dicen que su origen fue alrededor del año 1900 como una disciplina vinculada a la economía que comenzó a estudiarse en las universidades (Sixto García, 2010). De acuerdo con esta última teoría, la historia del Marketing se puede dividir en tres períodos: preconceptual, de conceptualización formal y el actual concepto del Marketing.

Primero, el **período preconceptual** (1900-1959), que Munuera Alemán divide en tres fases:

- El período de identificación (1900-1920). En esta época, las universidades estadounidenses comienzan a realizar cursos relacionados con las «industrias distributivas», y en 1902, el profesor E.D. Jones utiliza, por primera vez, el término «Marketing» (Sixto García, 2010). Es entonces cuando aparecen las primeras aportaciones del concepto. Autores como Shaw, Weld y Butler y Winey se dan cuenta de la importancia de darle un enfoque no económico a la disciplina, y así, concretan actividades y funciones que la engloban, introduciendo conceptos como los intermediarios, el análisis de mercado, la publicidad... Todo ello desde la perspectiva de la producción, vinculada con el consumo, que crea un bien o servicio que aporta valor al mercado (Munuera Alemán, 2017).

- El período funcionalista (1921-1945). En esta etapa, diferentes autores delimitan las funciones del Marketing. Estas funciones no solo se centran en la producción, sino que las ventas comienzan a tener importancia (Munuera Alemán, 2017). No obstante, el principal objetivo de delimitar estas funciones es crear utilidad (Hernández Espallardo & Rodríguez, 2003).

- El período preconceptual (1946-1960). En esta fase, se unen autores pragmáticos, como John Howard, y teóricos, como Wroe Alderson, para definir los principios de la disciplina. Los pensadores se dan cuenta de que la producción depende de la demanda, y que, para aumentar las ventas, hay que centrarse en las

⁹ Discurso completo de Kotler (2012) sobre el Marketing disponible en Youtube, as anteriores afirmaciones se recogen desde el minuto 6:04 hasta el minuto 8:41.

necesidades de los consumidores y satisfacerlas a través del Marketing. Además, se empieza a vincular esta disciplina con otras¹⁰ como la Economía, la Sociología, la Psicología, Matemáticas... como resultado de la necesidad de conocer el entorno de la empresa (Munuera Alemán, 2017) y con el objetivo de identificar las motivaciones que mueven a los consumidores (Sixto García, 2010).

En 1957, Howard define la dirección del Marketing como las decisiones y adaptaciones creativas que debe llevar a cabo la empresa una vez conocido su entorno. En este mismo año, Wroe Alderson elabora la primera teoría funcionalista del Marketing, basada en la necesidad de comprender la relación entre las empresas y los consumidores. Así, se conocen sus problemas y necesidades y se intentan satisfacer a través del Marketing, acercándose más al consumidor que al productor (Munuera Alemán, 2017).

Después, el **período de conceptualización formal** (1960- 1989), momento en el que se plantean diferentes definiciones del Marketing, mostrando así la dificultad de su delimitación incluso en la actualidad (Munuera Alemán, 2017).

En 1960, la American Marketing Association (AMA) define el Marketing como «el resultado de la actividad empresarial que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario» (Munuera Alemán, 2017, p. 134). Esta definición fue criticada por su excesivo enfoque empresarial (Sixto García, 2014), dejando de lado la parte comunicativa de la disciplina (Munuera Alemán, 2017), así como por desatender a las empresas no lucrativas (Sixto García, 2014).

Según explica Munuera Alemán (2017), en 1964, McCarthy añade a esta definición que el Marketing pretende «satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de la empresa» (McCarthy & Perreault Jr., 1993, p. 809). Asimismo, este autor define cuatro instrumentos que se deben tener en cuenta para satisfacer al consumidor: las cuatro P: producto o *product*, precio o *price*, distribución o *place*, y comunicación o *promotion* (Munuera Alemán, 2017); variables que se siguen utilizando en la actualidad (Sixto García, 2014).

En 1965, el departamento de Marketing de la Universidad de Ohio define el Marketing como «el proceso por el que una sociedad anticipa, aplaza o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos, mediante la concepción, la

¹⁰ En *Theory of Marketing*, Alderson y Cox (1950) relacionan el Marketing con diferentes ciencias sociales. En *Marketing in the American Economy*, Vaile, Grether y Cox (1952) definen la soberanía del consumidor.

promoción, el intercambio y la distribución física de bienes y servicios» (Munuera Alemán, 2017, p. 135).

Varios autores proponen nuevas perspectivas, como Kotler y Levy, que plantean que se deben incluir las organizaciones no lucrativas; Lazer que añade una dimensión social; o Bagozzi, que incorpora al Marketing todas las actividades relacionadas con el intercambio y sus repercusiones (Munuera Alemán, 2017).

De entre todas las concepciones, se decide que la más completa es la que la AMA formula en 1985: «el proceso de planificación y ejecución de la concepción, de la comunicación y de la distribución, así como de precios, de ideas, productos y servicios, para intercambios que satisfagan a los individuos y a los individuos de la organización» (Munuera Alemán, 2017, p. 137). No obstante, esta definición también recibe críticas por ser demasiado ambigua, y en 1986, Kotler y Dubois realizan una nueva propuesta: «mecanismo económico y social a través del cual los individuos y los grupos satisfacen sus necesidades y deseos mediante la creación y el intercambio entre sí de productos y otras entidades de valor» (Sixto García, 2010, p. 129).

Por lo tanto, este período se caracteriza no solo por la propuesta y elección de definiciones, sino también por la aplicación del Marketing en el ámbito social en busca de relaciones (Coca Carasila, 2006).

El **período actual del concepto del Marketing** (1990-2005). Coca Carasila lo divide en 4 partes:

- El Marketing de relaciones, del cual se comienza a hablar en los años 80 (Coca Carasila, 2006). Uno de los objetivos del Marketing es alcanzar relaciones duraderas y beneficiosas con los grupos de interés que influyen de manera directa e indirecta con la empresa (Kotler & Keller, 2012). Esta relación es tan importante que marca la diferencia entre la empresa y sus competidores (Coca Carasila, 2006).

- La orientación al mercado, basada en la necesidad de la empresa de conocer el exterior y de generar valor a través de tres variables: la orientación al cliente (conocer las necesidades de los clientes), la orientación al competidor (conocer a la competencia) y la coordinación interfuncional (no es solo labor del departamento de Marketing, sino de toda la empresa). De este modo, la empresa alcanza una ventaja competitiva (Coca Carasila, 2006).

- El Marketing e Internet. El Internet ha marcado un antes y un después tanto en el Marketing como en las empresas en su conjunto. Philip Kotler, explica su importancia y la aparición de un nuevo mercado: el cibermercado (Kotler & Keller,

2012) o mercado digital, con una comunicación internacional, instantánea y descentralizada (Coca Carasila, 2006).¹¹ Así, aparece una nueva denominación: el e-Marketing o Marketing digital; centrado en la comunicación y venta a través de Internet (Kotler & Armstrong, 2003).

- Los últimos conceptos de Marketing, o las últimas definiciones de la AMA y de Kotler. Con el paso de los años, la última definición de la AMA (1985) queda obsoleta. En 2004, se presenta una nueva definición (Coca Carasila, 2006) y en 2007, la última corrigiendo las críticas de la anterior: «el marketing es una actividad de las instituciones y los procesos de creación, comunicación, decisión y posibilidades de intercambio que ofrecen valor para los usuarios o clientes, para los compañeros, y para la sociedad en general» (Sixto García, 2010, p. 71). Esta resalta la importancia de generar valor a la sociedad, las relaciones con los clientes y la atención por los grupos de interés. Por su parte, en 2006, Kotler introduce el Marketing holístico, que se centra también en el valor y en las relaciones a largo plazo (Coca Carasila, 2006). El Marketing holístico reconoce que todo importa y que es necesario mantener una perspectiva amplia e integrada. Así, Kotler y Keller (2012) definen cuatro dimensiones: el Marketing interno (la participación de todos los departamentos), el Marketing relacional (las relaciones con los grupos de interés), el Marketing integrado (la coordinación de todas las actividades) y el Marketing con responsabilidad social (la preocupación por el entorno).

Cabe mencionar que la última definición que propone la AMA en 2007 es la que se mantiene en la actualidad (AMA, 2017).

II.1.2.2. Conceptos

En términos de Marketing, toda esta evolución histórica podría resumirse en los siguientes términos.

- Marketing 1.0: Surge tras la Revolución Industrial y la producción en masa (Suárez-Cousillas, 2018). Es un momento en el que las empresas se centran en el producto (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2018). La comunicación es unilateral, por lo que no se escucha a los clientes. Estos compran lo que se ofrece, sin importar las características de los productos (Suárez-Cousillas, 2018).

- Marketing 2.0: La principal diferencia es que el centro es el consumidor, (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2018) que empieza a tomar decisiones y a analizar

¹¹ Kotler, Jain y Maesincee escriben *Marketing Moves* (2002), donde comparan el antiguo mercado y el nuevo surgido gracias a Internet.

las diferentes ofertas. Así, la comunicación es bilateral, también gracias a los avances tecnológicos (Suárez-Cousillas, 2018).

- Marketing 3.0: Se centra en el cliente como ser humano. Es decir, los consumidores evalúan que las empresas respeten unos ciertos valores y responsabilidades sociales (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2018).

- Marketing 4.0: Surge con la era digital. «En un mundo cada vez más tecnológico, la interacción estrecha entre empresa y cliente se convierte en la vía de diferenciación» (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2018, p. 26). Es por ello que las empresas requieren una comunicación 360°: directa, *online* y *offline* para ofrecer una mayor satisfacción al cliente (Suárez-Cousillas, 2018). También debido a esta gran conectividad, los clientes están expuestos a más información: sus conocimientos previos, la opinión de su entorno y la comunicación de Marketing, Publicidad... Todo esto hace que el consumidor sea más exigente, así como que complica el momento de tomar decisiones. Esta era digital también permite el flujo de opiniones positivas y negativas, lo que ayuda a la empresa a identificar errores y a aumentar la fidelidad (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2018).

II.1.3. Enfoques

Las empresas tienen distintas maneras de enfocar el Marketing. Estas orientaciones evolucionan a la vez que el propio concepto. Stanton, Etzel y Walker creen que solo hay tres posibles enfoques (en el producto, en las ventas y en el mercado)¹². Por su parte, Kotler y Armstrong distinguen cuatro: producción, producto, ventas, Marketing y Marketing social (Sixto García, 2010):

- La orientación a la producción. Se trata del enfoque más antiguo. Defiende que el consumidor busca disponibilidad y bajo coste, mientras que las empresas se centran en la producción y distribución. Por lo tanto, lo importante es producir (Kotler & Armstrong, 2003).

- La orientación al producto. Este enfoque se basa en que las empresas intentan dar más calidad e innovación a sus productos para que sean más atractivas a ojos del consumidor. De este modo, en vez de buscar un producto que necesite el público, intentan dar más calidad al producto que ya venden y renovarlo

¹² Estos tres enfoques se pueden encontrar en Fundamentos de Marketing (2007) o bien resumidos en este mismo artículo de Sixto García (2010).

constantemente. Esto puede generar una miopía de marketing (Kotler & Armstrong, 2003).

- La orientación a las ventas. Este enfoque mantiene que aquello que despierta el interés del consumidor son los anuncios y promociones, por lo que tienen que ser más agresivos en este aspecto (Kotler & Armstrong, 2003).

- La orientación al Marketing. En contraposición de los anteriores, este enfoque se centra en satisfacer las necesidades del consumidor de mejor manera que los competidores. Sus pilares son: la definición del mercado, la orientación al cliente, la coordinación de marketing y la rentabilidad (Kotler & Armstrong, 2003).

En ocasiones, la orientación de ventas y la de Marketing se confunden. La primera tiene una perspectiva de dentro hacia fuera (conquistar al consumidor con los productos), mientras que, la segunda, de fuera hacia dentro (conocer las necesidades del consumidor y satisfacerlas con los productos) (Kotler & Armstrong, 2003).

- La orientación al Marketing social. Este enfoque añade la importancia de la responsabilidad social. Las empresas deben tener en cuenta el bienestar de la sociedad en su conjunto a la hora de satisfacer las necesidades de sus consumidores. De este modo, este enfoque cuestiona que la orientación al Marketing sea suficiente. (Kotler & Armstrong, 2003)

Esta orientación es cada vez más importante. La opinión pública es más exigente y dentro de estas exigencias se encuentra la sensibilidad a los problemas sociales. (Alonso Vázquez, 2006)

II.2. La historia de la cerveza, producción y tipos

Para explicar la historia de la cerveza, tenemos que retroceder en el tiempo y remontarnos a los orígenes del hombre, o mejor dicho de la mujer, puesto que, históricamente, era ella quien se ocupaba de la recolección de los cereales. Es probable que la primera «cerveza» naciera en el fondo de un recipiente lleno de grano mal almacenado, al que, por casualidad, llegó un poco de agua que lo maceró y dio vida a la magia... (Pilla & Vinci, 2012, p. 8)

Según cuentan, la cerveza podría haber nacido con los inicios de la agricultura en distintas partes del mundo de manera simultánea. En Europa, los restos más antiguos se han encontrado en España. Por un lado, en Begues, Barcelona, que datan de 5000 años,

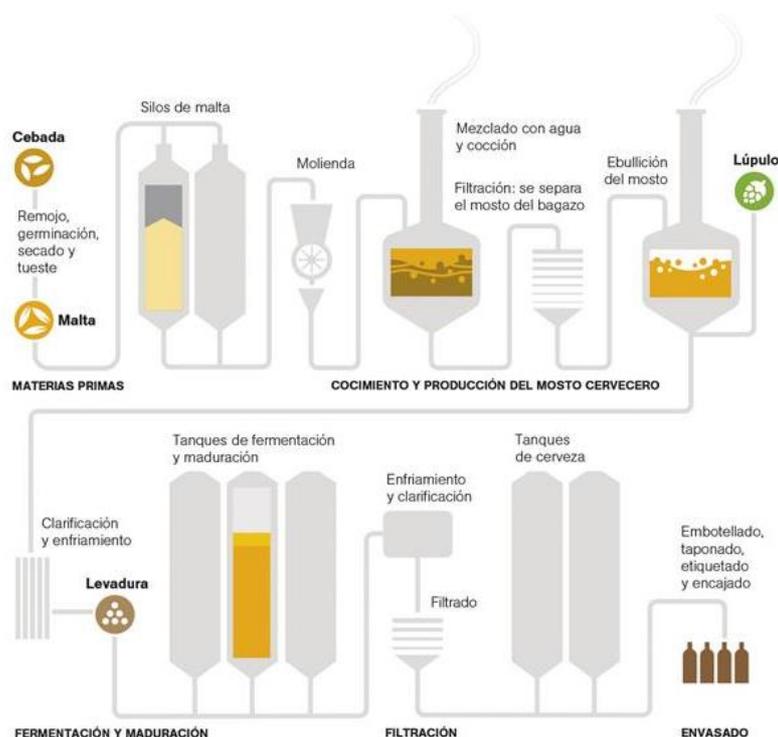
y, por otro lado, en Soria, de 4500 años. En Oriente Medio, se han descubierto tablillas de arcilla de 5000 años, en las que se describen veinte tipos de cerveza clasificadas en función de su sabor, usos y efectos embriagadores, y recomendándose el consumo diario según la clase social. También en las tumbas de los faraones se han encontrado vestigios de la cerveza egipcia, pues la consideraban un regalo de los dioses. Incluso Cleopatra, cuenta la leyenda, cuidaba su piel con largos baños en esta bebida (Pilla & Vinci, 2012).

Fue en Egipto donde se perfeccionó el proceso de fabricación de la cerveza, llegando a formar parte de la dieta básica de la población (Cervecistas, Historia de la cerveza, s.f.), y se extendió (Pilla & Vinci, 2012) a Europa a través de las cruzadas. Por su parte, los peregrinos ingleses la llevaron a Estados Unidos, y los franceses a Canadá (Fonseca, 2007). Los vikingos bebían cerveza en los largos cuernos; los hebreos, en la fiesta de Purim; y los chinos, como culto a los muertos y rezo a los dioses. Herodoto, Tácito, Julio César y Carlomagno hablaron de ella, y aunque la historia de su nacimiento es pura leyenda, su popularidad es innegable (Pilla & Vinci, 2012).

En la Edad Media, comienzan a surgir pequeños comercios de producción, aunque las grandes cerveceras son los monasterios (Cervecistas, s.f.). En Bélgica, Alemania e Inglaterra, los monjes aconsejaban beber cerveza debido a que el agua estaba contaminada y transmitía enfermedades. Su producción era más barata que el vino, y así se convirtió en la fuente de ingresos de conventos y abadías. Preparaban tres tipos de cerveza: de malta de cebada para el abad y obispo, de avena para los monjes y otra para los peregrinos. Las principales alteraciones que sufrieron esas cervezas para llegar a las de hoy son la introducción de lúpulo y su conservación en frío, que dio lugar a la *lager*. Se inventaron leyes, se regularon la producción y venta, se perfeccionó su fabricación y fermentación hasta llegar a las cervezas que consumimos hoy (Pilla & Vinci, 2012).

Los avances tecnológicos han fomentado la mejora de producción de la cerveza, no obstante, esto no habría sido posible sin unas buenas **materias primas**. La cerveza está compuesta de agua, levadura, malta y lúpulo. Sin embargo, en ocasiones también se utilizan otros aromatizantes como plantas, especias o incluso frutas (Pilla & Vinci, 2012).

Figura 7: Proceso de elaboración de la cerveza



Fuente: National Geographic (2017)

Tal y como se puede apreciar en la anterior imagen, la producción de la cerveza podría dividirse en las siguientes etapas:

- El malteado, consiste en transformar la cebada, u otro cereal, en malta (Pilla & Vinci, 2012). Durante este proceso, se germinan los granos de cereal para activar las enzimas. En función del grado de tostado que se obtenga en el malteo, la malta será más clara u oscura, lo que se verá reflejado en el color de la cerveza (Cervecistas, s.f.).
- La maceración, consiste en convertir la malta en mosto (Pilla & Vinci, 2012). Una vez molido el cereal, se mezcla con agua para transformar el almidón en azúcar fermentable (Cervecistas, s.f.)
- El filtrado. Hay que convertir el mosto en cerveza (Pilla & Vinci, 2012), y para ello, hay que empezar por separar los restos de mosto líquido de la malta sólida (Cervecistas, s.f.)
- La cocción del mosto, para aportar así el aroma y amargor del lúpulo. Después, se centrifuga el mosto (Cervecistas, s.f.).
- La fermentación de la cerveza. Se enfría y airea el mosto para luego añadir la levadura, que actúa sobre los azúcares y los convierte en alcohol y CO₂. Las levaduras que se suelen utilizar son bien *lager*, o bien *ale* (Cervecistas, s.f.).

- La maduración. Se conserva la cerveza a baja temperatura para que el sabor y aroma obtenido en las etapas anteriores se estabilicen (Cervecistas, s.f.).

- El envasado. Después de la maduración, se somete a la cerveza a un segundo filtrado para retirar los restos de levadura que queden, y darle un aspecto más brillante.

- La pasteurización. Los amantes de la cerveza se muestran en contra de este último paso que favorece la conservación de la cerveza, aunque reduce el olor y sabor puro y le da un toque más cocido (Pilla & Vinci, 2012).

En ocasiones, la gente suele clasificar los tipos de cerveza según el color: rubia, rojiza, ámbar u oscura. No obstante, las alteraciones en la fermentación de la cerveza son las que dan lugar a los distintos tipos de esta bebida (Pilla & Vinci, 2012).

- La fermentación espontánea es aquella que utiliza levaduras naturales presentes en el aire. Así, se elaboran las *lambic*, una familia de cervezas caracterizada por su color amarillo, espuma consistente y bajo grado alcohólico (alrededor del 5 °) (Pilla & Vinci, 2012).

- La fermentación baja se lleva a cabo a baja temperatura (Cerveceros de España, s.f.). Así se crean las *lager*, la familia de cervezas más conocida y consumida. Una variedad de lager es la alemana *bock*, una cerveza más consistente y oscura, de fermentación más larga y con mayor grado alcohólico (6°). Otro tipo de *lager* es la checa *pilsner* o *pilsen*, se caracterizan por su color dorado, espuma fina y menor grado de alcohol (5°) (Pilla & Vinci, 2012).

- La fermentación alta se lleva a cabo a temperaturas elevadas (Cerveceros de España, s.f.). Entre otras, se pueden identificar tres grandes familias: las cervezas belgas, las *ale* y las *stout* o negras. Dentro de las cervezas belgas, cabe diferenciar la *abbaye* o de abadía, y la *trappiste* o trapista. Ambas siguen los métodos de los monjes (Pilla & Vinci, 2012) y se caracterizan por el aroma a caramelo, el color bronce y espuma tostada (Cerveceros de España, s.f.) y el elevado grado alcohólico (entre 6° y 10°). Según el número de fermentaciones a las que se sometán, pueden ser *dubbel* o *tripel* (Pilla & Vinci, 2012). Por otro lado, las *ale*, que tienen una amplia variedad de colores. Se caracterizan por su sabor complejo y aroma afrutado, y de menor grado de alcohol que las anteriores (Cerveceros de España, s.f.). Las *stout* o cervezas negras, caracterizadas por su color y sabor a café, caramelo o chocolate (Cerveceros de España, s.f.).

II.3. La cerveza en Bélgica y España

Como ya se ha mencionado anteriormente, la cerveza en **Bélgica** tiene una enorme importancia cultural. De acuerdo con los datos recogidos por The Brewers of Europe (2018), en 2016 (último año en que se recogieron datos), Bélgica produjo aproximadamente 2000 millones de litros de cerveza, y se consumieron 768 millones de litros. El 42 % de este consumo se llevó a cabo en restaurantes, bares, etc. (consumo directo), mientras que el 58 % se consumió en casa (consumo ulterior). Las exportaciones intracomunitarias en 2016 fueron de 933 millones de litros, y 475 millones de litros a países fuera de la Unión Europea. Por otro lado, las importaciones intracomunitarias fueron de 100 millones de litros y procedentes de fuera de la UE fueron 15 millones de litros.

Como explica el gobierno de Canadá (2019), en comparación con otros países, el consumo de cerveza en Bélgica no es muy elevado debido a la nueva moda de consumir menos, pero de mejor calidad «less but better» (parr. 28). Así, la familia más consumida es la *lager*, que en 2018 generó unos ingresos de 2401 millones de euros, seguida de cerca por la cerveza de alta fermentación, con ingresos de 1640 millones de euros. Las cervezas sin alcohol generaron en ese mismo año 51 millones de euros. El consumo de cerveza *lager* es cada vez menor, mientras que el de cervezas especiales *ale*, tradicionales de abadía y trapistas, o caseras va en aumento. En general, en el país, el consumo se ha visto reducido por el cierre de varios bares, así como por los altos precios, que oscilan entre los 0,83 y 11 €/litro en el supermercado, y los 6 y 20 €/litro en los restaurantes y bares (Gimeno Alabau, 2018).

Las cinco grandes cerveceras en Bélgica, y su porcentaje en el mercado en 2017, son AB InBev (49,6 %), Heineken (13,2 %), Duvel Moortgat (6 %), Bavaria (3,3 %) y Carlsberg (2,8 %). No obstante, la nueva moda en Europa es la cerveza artesanal, y así las pequeñas cerveceras belgas están en aumento (Government of Canada, 2019).

En cuanto al lanzamiento de nuevas cervezas, se puede dar que sea una bebida completamente nueva, que simplemente sea una variedad, que tenga un nuevo embalaje o que sea un relanzamiento. Sea cual fuere, el formato más fabricado es el botellín de 33 cl, seguido del de 75 cl y el de 25 cl. Las expectativas de la demanda de estas nuevas cervezas, entre otras, son, por orden de preferencia, (1) que sean edición limitada, (2) que sean activas en las redes sociales, (3) que el embalaje sea ecológico, (4) que sean estacionales y (5) que solo contenga productos naturales (Government of Canada, 2019).

Paralelamente, en **España**, la cerveza también tiene un papel fundamental en la sociedad. De acuerdo con los datos recogidos por The Brewers of Europe (2018), en 2016,

España produjo aproximadamente 3634 millones de litros de cerveza, y se consumieron 3851 millones de litros. El 67 % de este consumo se llevó a cabo en restaurantes, bares, etc. (consumo directo), mientras que el 33 % se consumió en casa (consumo ulterior). Esto se debe al carácter mediterráneo de los españoles, que ven la cerveza como una actividad social para disfrutar con amigos (Pilla & Vinci, 2012). Las exportaciones intracomunitarias en 2016 fueron de 100 millones de litros, y 136 millones de litros a países fuera de la Unión Europea. Por otro lado, las importaciones intracomunitarias fueron de 434 millones de litros, y procedentes de fuera de la UE fueron 19 millones de litros. Cada año, las cifras aumentan gracias a la gran cantidad de bares que se encuentran en España, el país con mayor densidad del mundo: un bar cada 175 personas (Cerveceros de España, 2018).

Como explica el gobierno de Canadá (2019), en España, la familia de cerveza consumida por excelencia es la *lager*, que en 2018 generó unos ingresos de 12 388 millones de euros. La cerveza sin alcohol es la siguiente más demandada, de hecho, España es su principal productor y consumidor (Pilla & Vinci, 2012), y generó en 2018 unos ingresos 1613 millones de euros. En último lugar estaría la cerveza de alta fermentación, con ingresos de 131 millones de euros (Government of Canada, 2019).

Las cinco grandes cerveceras en España, son Grupo Mahou San Miguel, líder de producción, seguido de Grupo Damm, Heineken España, Hijos de Rivera y AB InBev. (Cerveceros de España, 2019).

En cuanto al lanzamiento de nuevas cervezas, el formato más fabricado es el botellín de 33 cl, seguido del de 50 cl y el de 25 cl. No obstante, las latas de cerveza también son populares. Las expectativas de la demanda de estas nuevas cervezas, entre otras, son, por orden de preferencia, (1) que sean de buena calidad, (2) que no estén pasteurizadas, (3) que no tengan aditivos ni conservantes, (4) que el embalaje sea ecológico y (5) que sean activas en las redes sociales (Government of Canada, 2019).

No obstante, y a pesar de la popularidad de la cerveza en el país, España no tiene una gran cultura cervecera, sino vinícola. Esto se demuestra en que la mayoría de los bares no tiene más que una marca de barril, y a diferencia de otros países con mayor cultura cervecera, no se pide por marca (Linn, 2017), sino «una caña», «un tercio», «una doble»... Esta situación se enfrenta al gran número de bodegas en España (3947 bodegas en 2018), las carreras universitarias de enología que se ofrecen, las cartas de vinos disponibles en todos los restaurantes... Bien es cierto que esto está cambiando: la cultura cervecera ha despertado el interés de la gente, lo que se ve reflejado en el aumento de

demanda de cerveza artesanal (Government of Canada, 2019), así como en el número de fábricas de cerveza, que ha sufrido un gran aumento de 2008, con 41 fábricas activas, a 2018, con 538 fábricas activas (Orús Gallego, 2020). No obstante, aún hay mucho por hacer.

II.4. Desarrollo análisis DAFO de la cerveza ale en España

Las **debilidades** que se podrían resaltar de la cerveza *ale* en España son:

- El elevado grado alcohólico que caracteriza a este tipo de cervezas, en comparación con las cervezas *lager* españolas. Las primeras tienen una graduación superior a los a los 6°, mientras que las segundas rara vez los sobrepasan. En concreto, la cerveza Grimbergen Blonde tiene 6,7°, la Grimbergen Double tiene 6,5°, la Grimbergen Blanche tiene 6°, la Grimbergen Pale Ale tiene 5,5°, la Leffe Blonde tiene 6,6°, la Leffe Brune 6,5° y Leffe Triple 8,5°. En cambio, la cerveza Mahou Cinco Estrellas tiene 5,5°, la Mahou Clásica 4,8°, San Miguel 5,4°, Cruzcampo 4,8°, Estrella Galicia 5,5°... Se puede considerar una debilidad ya que, al afectar más al sistema nervioso, el consumidor en un bar decidirá pedir y beber menos de cervezas *ale* que las que se pediría si fueran cervezas *lager*.

- El sabor fuerte y amargo, muy diferente a las suaves y refrescantes cervezas que se suelen pedir en España. Esto es una debilidad especialmente para aquellos paladares que no disfrutan tanto de la cerveza, y prefieren sabores menos cargados. Así, se descarta cierto número de consumidores.

- Los altos precios, ya mostrados anteriormente, fruto de la importación de la cerveza, de su longeva historia, de su calidad... Esto provoca que algunos consumidores puedan descartar comprar estas cervezas, y decantarse por cervezas más baratas.

Las **fortalezas** que se podrían resaltar de la cerveza *ale* en España son:

- Su gran historia. Como ya se ha explicado anteriormente, los monjes belgas fueron unos de los principales productores de cerveza. En concreto, la cerveza Grimbergen nace en 1128, en la abadía de Grimbergen, y la Leffe nace en 1152, en la abadía de Nuestra Señora de Leffe.

- Su alta calidad, ya que las cervezas de alta fermentación destacan por su calidad y complejidad.

- Su fuerte presencia, servidas en copas especiales muy diferentes a los típicos vasos o jarras en España.

Las **amenazas** que se podrían resaltar de la cerveza *ale* en España son:

- Las campañas antialcohol, en España, son muy numerosas. Este hecho cobrará especial importancia debido a que las cervezas *ale* tienen mayor grado de alcohol, por lo que se deben consumir con aún mayor moderación.

- La crisis económica y sanitaria a la que se enfrenta el país tras la llegada de la COVID-19. Esta crisis ha supuesto, por un lado, el cierre de muchos bares y restaurantes que no pueden mantener el negocio, así como las carencias de dinero en algunas familias, que deben reducir sus gastos en productos no necesarios como la cerveza. Por otro lado, esta crisis también ha traído numerosas nuevas medidas que deben cumplir los locales, como la reducción de aforo, el cierre a horas más tempranas, etc. Todo ello afecta al consumo.

- La escasa cultura cervecera que hay en España y de la que ya se ha hablado anteriormente. Esto provoca que mucha gente desconozca la variedad *ale* y quiera consumirla, que se pidan siempre las mismas marcas, y en consecuencia, que pocos bares y restaurantes se planteen ofertarlas.

- La preferencia por el producto nacional, también como consecuencia de la escasa cultura cervecera e interés por probar otras marcas, los españoles tienden siempre a pedirse las mismas marcas españolas de cerveza.

- La existencia de otras bebidas, que harán la competencia a la cerveza cuando una persona tenga que tomar la decisión de qué beber para refrescarse. Pueden ser otras bebidas alcohólicas como vino, sangría, tinto de verano, una copa... o bien refrescos, zumos, batidos o agua.

Las **oportunidades** que se podrían resaltar de la cerveza *ale* en España son:

- La dieta mediterránea de la que España presume incluye en su pirámide nutricional bebidas fermentadas como la cerveza, su consumo, por supuesto, es opcional, y siempre moderado (FICYE, s.f.).

- La imagen de la cerveza belga, declarada patrimonio cultural inmaterial, famosa en todo el mundo y uno de los mayores motivos de turismo del país europeo. Esta fama es su mejor carta de presentación.

Como se puede observar, existen más debilidades y amenazas que fortalezas y oportunidades, y ese es el gran reto al que se enfrentan las cerveceras españolas al aceptar el acuerdo con las extranjeras: convertir las flaquezas en puntos favorables.

II.5. Evolución del producto de Grimbergen

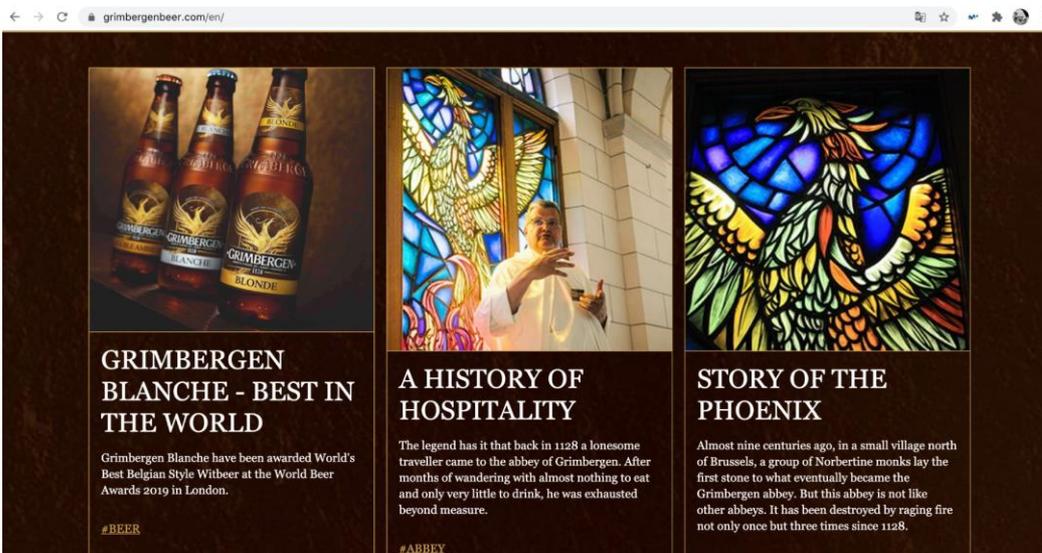


Fuente: Imágenes recuperadas de Distribuciones Fontecha S.L. (s.f.) y la página oficial de Grimbergen (s.f.).



Fuente: Imágenes recuperadas de The Brussels Times (2019) y Gastro Style (2019).

II.6. Página web de Grimbergen



II.7. Estrategias de Grimbergen en Facebook e Instagram

Primera estrategia en Facebook:

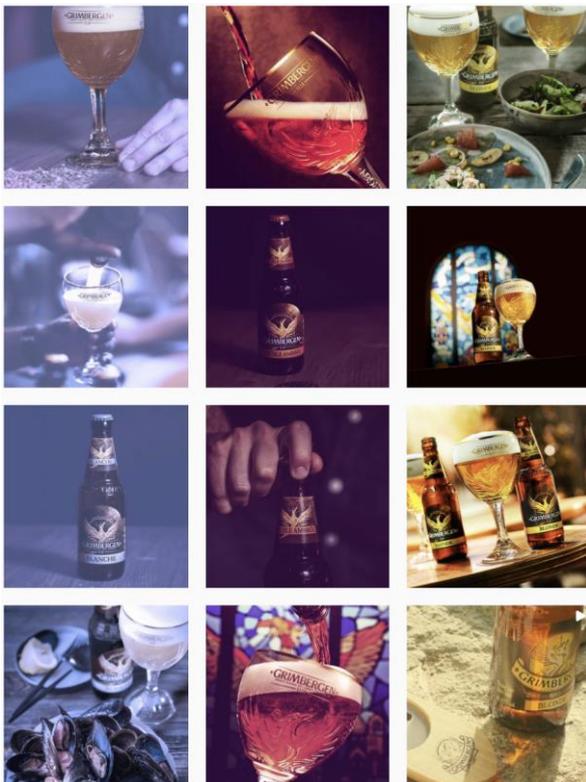
Grimbergen 24 de noviembre de 2018 · 🌟
En buena compañía y con una Grimbergen entre manos pueden pasar cosas increíbles. ¿Quién tiene pendiente invitarte a una?

Grimbergen 25 de agosto de 2018 · 🌟
¿Qué Grimbergen se oculta bajo esta enigmática imagen? Disfruta de nuestra variedad más refrescante para este verano.

Grimbergen 26 de febrero de 2018 · 🌟
¿Quieres una Grimbergen conmigo? 🍷

1924 37 comentarios 138 veces compartida 1507 95 comentarios 36 veces compartida 3205 107 comentarios 89 veces compartida

Primera estrategia en Instagram:



Cambio de estrategia en Facebook:

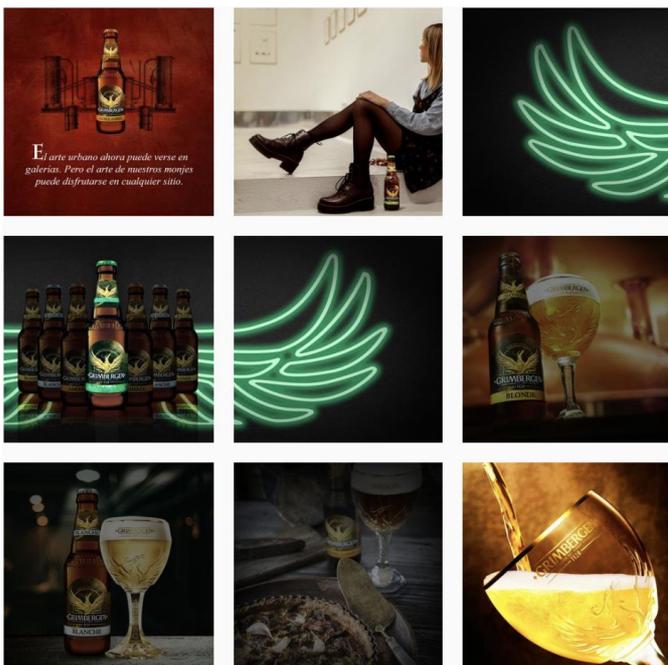
 **Grimbergen** 
22 de abril de 2019 ·  

¡La familia Grimbergen crece! Os presentamos a Belgian Pale Ale, una nueva variedad que viene pisando fuerte 
¿Quieres ser de los primeros en probarla? Permanece muy atento: esta semana llega a Madrid [#GrimbergenPlace](#), un espacio único donde probar gratis a la pequeña de la familia y vivir una experiencia eléctrica.
¡Pronto te contaremos más!



 2198 44 comentarios 90 veces compartida

Cambio de estrategia en Instagram:



Nueva estrategia en Facebook:

 **Grimbergen**  14 de octubre de 2019 ·  

Además de traspasar generaciones, las tradiciones se encargan de transmitir valores. Entre los de [Mulet](#) está apostar por un consumo responsable, el compromiso con la sostenibilidad y la belleza de las imperfecciones. [#RenuevaLaTradición](#)



  15

Nueva estrategia en Instagram:



II.8. Las 9 P de Leffe

II.8.1. El producto de Leffe

Evolución del logo:



Fuente: Imágenes recuperadas de [marcas.net](#) (s.f.) y [Wikimedia](#) (s.f.).

Evolución del etiquetado:



Fuente: Imágenes recuperadas de [hydradrinks](#) (s.f.), [Felipe Motta](#) (s.f.), [Costablanca supermercados](#) (s.f.) y [beerfarm](#) (s.f.).

Evolución de la copa de Leffe:



Fuente: Imágenes recuperadas de Thysshop (s.f.), The Holy Cross (s.f.), escerveza (s.f.).

II.8.2. La comunicación de Leffe en el extranjero

Como ya se ha dicho, la **página web** de Leffe se encuentra disponible en varios idiomas, pero entre ellos no está el español. Todas estas páginas tienen la misma estética y tienen algunos rasgos comunes (historia y tipos de cerveza), aunque, según la cultura, se han adaptado o creado apartados nuevos. Un ejemplo es el apartado *Maison de Leffe*, el museo de Leffe de Dinant, que se mantiene en la versión francesa, inglesa y neerlandesa, mientras que para la versión alemana se optó por cambiar el apartado a *Leffe Momente*, el momento Leffe. Se trata de una sección que explica el recorrido que realiza un *food truck*, una furgoneta que ofrece una experiencia de degustación gratuita con Leffe. Esta furgoneta también realiza recorrido por Bélgica, aunque las páginas francesa y neerlandesa han optado por no crear un apartado grande sobre ello sino simplemente una minisección con el calendario de la furgoneta.

Asimismo, existen apartados que no aparecen en las otras versiones de la página web, como es el caso de la explicación del nuevo cáliz de Leffe en la versión inglesa; y el proyecto social en el que participa Leffe contra la soledad de los ancianos junto con la Cruz Roja, que se explica en las versiones francesa y neerlandesa.

La página web de Leffe guarda mucha similitud con la de Grimbergen: mismos colores oscuros (marrón, cobrizo y dorado) lejos de los utilizados en las páginas web de cervezas españolas. Las imágenes que aparecen en la página francesa y neerlandesa son también de colores oscuros, en las que se muestran paredes, grabados y cristaleras de la abadía de Leffe. En la versión inglesa priman las imágenes de las botellas, cáliz y

maridajes; mientras que en la versión alemana se hace una mezcla de maridajes, fotografías modernas de la abadía y momentos de ese *food truck*.

En cuanto a las redes sociales, en **Facebook** la estrategia del perfil belga de Leffe (@leffedinant) se basa en promocionar la ciudad de Dinant así como el museo de Leffe que se encuentra en dicha ciudad. La última publicación fue en octubre de 2020. En el perfil inglés (@leffe), se intenta mostrar al público tradiciones belgas como los maridajes típicos, bares y lugares de la zona; y también enseñar algo de cultura cervecera. La última publicación fue en junio de 2017. El perfil israelí (Leffe Israel לֶפֶה יִשְׂרָאֵל) es más moderno. Muestra el cambio de imagen de Leffe, cultura cervecera y maridajes. Se comenzó a utilizar en enero de 2021 y su última publicación es del 11 de marzo. El perfil italiano (@LeffeItalia) también muestra la nueva imagen de Leffe, más moderna y estilizada. La estrategia de este perfil se basa en fusionar Bélgica con Italia a través del maridaje: imágenes de la cerveza belga con platos típicos italianos. Su última publicación es del 15 de marzo, es el perfil más activo.

En cuanto a **Instagram**, el perfil belga (@leffe_belgium) muestra maridajes, imágenes de carteles de Leffe por Bélgica y una iniciativa en tiempos de coronavirus: producir gel hidroalcohólico a base del alcohol sobrante de la cerveza Leffe sin alcohol. También existe un perfil estadounidense (@leffe.usa) y un perfil francés (@leffe.france) basados en el maridaje con comidas típicas belgas; un perfil neerlandés (@leffe.nl) que muestra a personas disfrutando de la cerveza en sus casas; un perfil alemán (@leffe.dk) con tan solo tres fotos con las variantes de Leffe; un perfil chileno (@leffe_cl) que introduce la cerveza con la cultura chilena; un perfil italiano (@leffe.italy) que sigue la misma estrategia que en Facebook, es decir, mostrar la combinación de la cerveza belga con la cultura culinaria italiana; y un perfil israelí (@leffe_israel) con solo seis fotos en puzle que muestran un cáliz de Leffe sirviéndose.

En **Twitter**, la cuenta oficial (@leffe) de Leffe envía mensajes en francés y neerlandés presentando los distintos tipos de Leffe y su distribución a los bares y restaurantes.

En **Youtube**, existe el perfil alemán (Leffe_Deutschland), con dos videos que recopilan los momentos del *food truck* que se muestra en la página web, y el perfil italiano (Leffe Italia) con varios videos, unos en formato televisivo y otros sobre cata de cerveza y maridajes.

En la **televisión**, cabe resaltar el anuncio que se emitió en Bélgica (Leffe, Leffe - Always Welcome, 2018). En sintonía con la hospitalidad de Leffe y de su historia, se

llevó a cabo un anuncio que mostraba a unos motoristas llegar a la abadía de Nuestra Señora de Leffe. Allí, los monjes les invitan a pasar, les reciben con unos cánticos y unas cervezas Leffe que simbolizan la unión de estos personajes tan dispares. En Italia también se lanzaron varios anuncios que mostraban a un italiano enseñando cómo disfrutar al máximo de la cerveza Leffe en cinco pasos: qué copa se debe utilizar para beber una Leffe (Leffe, LEFFE-IL CALICE 15", 2017), la temperatura a la que debe estar la cerveza (Leffe, LEFFE-LA TEMPERATURA 15", 2017), cómo servir la cerveza (Leffe, LEFFE-L'INCLINAZIONE 15", 2017), el cuerpo (Leffe, LEFFE-IL CORPO 15", 2017) y la espuma que debe tener la cerveza (Leffe, LEFFE-LA SCHIUMA 15", 2017).

II.8.3. La presentación de Leffe en el extranjero

Con el nuevo eslogan que se creó para representar la filosofía de Leffe, «Le sens de l'accueil», se implementó la nueva estrategia ya mostrada con el anuncio de los motoristas y los monjes. En 2019, en Bélgica, se organizó una experiencia interactiva también relacionada con esta estrategia: The National Debate. En este año, Bélgica acababa de celebrar las elecciones nacionales que dieron victoria en el norte del país al partido alemán de derechas, y en el sur, al partido francés de izquierdas. La experiencia que se organizó fue un encuentro de personas de las diferentes ideologías y lenguas para conversar sobre diferentes asuntos y encontrar el punto de unión mientras disfrutaban de una Leffe. Se llevó a cabo en el mayor espacio jamás construido: una terraza a lo largo de la frontera de 400 km que separa el norte y sur del país (Eurobest, 2019).

En Bélgica y Alemania, como ya se ha visto, existe una furgoneta que permite saborear Leffe para todo aquel que quiera descubrir sus múltiples sabores.

En Inglaterra, en 2017, se organizó una experiencia también con una furgoneta de Leffe. En este caso, Leffe sería el patrocinador del cine de verano inglés *Picturehouse Pop-Up series*, en el que se podría disfrutar de cortometrajes relacionados con la importancia de la tradición y el tiempo, mientras se disfrutaba de una cerveza Leffe (The Story Lab, 2017).

II.8.4. Los socios de Leffe en el extranjero

Otros ejemplos de colaboración, en este caso para proyectos sociales, son, primero, con la Cruz Roja en Bélgica para luchar contra la soledad de la gente mayor en el país. Segundo, una ayuda que ofrecieron los monjes de Leffe para ayudar a reconstruir la Basílica de San Benito en Italia (Canarias, 2017). Ambos proyectos llevados a cabo gracias al dinero que Leffe recaudó con sus ventas.

II.9. Creatividades elaboradas para la campaña de Leffe



Mucho bebes
y poco sabes

¿Mentira?
Demuéstralo



Ya quisieras tú
saber de cerveza,
¿vale?

¿No vale?
Demuéstralo



Qué sabrás tú de cerveza



¿Mucho?
Demuéstralo



Cerveza de muchos consuelo de tontos...

¿Sí sabes?
Demuéstralo

